

# Gouvernance, équipes-projets : une organisation qui évolue



La réforme de la Politique de la Ville remet au premier plan ses principes fondamentaux (contractualisation, participation des habitants, projet de territoire, rapport au droit commun...) tout en s'inscrivant dans le mouvement des lois de décentralisation (développement de l'intercommunalité, évolution du rôle de l'État et des régions...).

Les échanges et les témoignages apportés lors des Journées de Toulouse - notamment sur les préfigurations - ont montré comment la nouvelle contractualisation passait aussi par une réflexion sur son organisation, sur sa transformation progressive et sur son évolution tout au long de la mise en œuvre du projet. Et les participants ont repéré trois enjeux qui nécessitent une attention particulière pour donner du sens aux contrats de ville : l'évolution des rôles respectifs des communes et de l'intercommunalité ; les attentes des acteurs locaux vis-à-vis de l'État pour les accompagner dans les changements en cours ; l'évolution et sans doute le renforcement de l'ingénierie locale pour être à la hauteur des enjeux identifiés.

## 1- L'articulation communes/intercommunalité en construction

Les échanges montrent avant tout que la place de l'intercommunalité est devenue centrale ; c'est un enjeu stratégique de positionner le projet de territoire à la bonne échelle en lien étroit avec les stratégies habitat/logement, transport, développement économique... Ainsi la construction de la gouvernance autour du bloc intercommunalité/communes doit permettre à l'agglomération de jouer son rôle de chef de file.

La notion de «chef de file» est différente de la notion de «maître d'ouvrage» ou de «pilote unique». Au-delà de la répartition des compétences, elle renvoie à la nécessité d'un pilotage partagé qui s'appuie sur les

fonctions ou la valeur ajoutée que chacun peut apporter au projet «Politique de la Ville» : intercommunalité, communes, société civile.

**L'évolution du rôle de l'intercommunalité est en marche dans la plupart des sites avec des degrés d'avancement très divers :**

- Une minorité a une politique intercommunale totalement intégrée, soit parce que l'intercommunalité est ancienne et a positionné la Politique de la Ville au niveau des politiques stratégiques, soit parce que la ville-centre (par son poids ou parce qu'elle est quasi seule à être concernée par les

Au fil des débats...

*«Comment intéresser aux quartiers alors que l'intercommunalité s'est élargie - souvent avec des communes rurales - et que la géographie prioritaire s'est resserrée ?»*

quartiers) s'est imposée en «mutualisant», c'est-à-dire souvent en imposant son leadership.

- A l'inverse, une autre minorité n'est pas dans une perspective intercommunale, soit parce que l'agglomération n'est pas une intercommunalité de projet, soit parce qu'il n'y a pas encore d'intercommunalité ou qu'elle n'est pas du tout stabilisée (notamment en Ile-de-France).

- Du coup, la majorité des sites tend progressivement vers un modèle de «coordination intercommunale» voire vers un modèle de «pilotage intercommunal», avec des instances de pilotage et une ingénierie qui anime un réseau de correspondants communaux. Ainsi l'intercommunalité s'impose petit à petit comme l'interlocuteur privilégié de l'État. Dans quelques cas, comme à Evry Centre Essonne, l'intercommunalité porte d'ailleurs l'ensemble de l'ingénierie, qu'elle met à disposition des communes.

Ainsi le positionnement de l'intercommunalité, son ancienneté, les mutualisations, mais aussi la localisation des quartiers prioritaires sont les déterminants du niveau d'intégration et du mode d'organisation de la Politique de la Ville entre agglomération et communes.

**faut pas tomber dans le piège de vouloir aller trop vite.** Bon nombre de sites ne sont pas dans la construction d'un système définitif ; il faut surtout arriver à poser les bonnes questions, à accompagner ce processus, à l'adapter au contexte local («Il n'y a pas de modèle prédéfini, il n'y a pas une façon de faire.»), avec des lignes de forces communes.

La conception et l'accompagnement de la gouvernance locale est en soit un sujet, comme le diagnostic territorial ou l'élaboration des contenus du contrat de ville. L'expérience des sites en préfiguration montre l'intérêt de se faire aider en la matière par des prestataires. L'évaluation du CUCS et l'élaboration du contrat de ville constituent des opportunités à saisir.

**A l'intérieur des questions de gouvernance, les échanges réaffirment que le portage politique est essentiel. L'identification claire d'un élu «réfèrent» et - si ce n'est pas le Maire/Président - l'importance de sa position et de son pouvoir dans l'échiquier local sont déterminants.**

La Politique de la Ville ne doit pas se limiter à une dimension technique. Il est important de bien penser le niveau politique. Il faut permettre aux élus de se mettre en position de prise de décision en inventant de nouveaux modes de coopération à l'intérieur de l'intercommunalité, entre communes et entre communes et agglomération.

**Enfin la notion de participation des habitants à la gouvernance - et en particulier les conseils citoyens - a été fortement présente dans les échanges sur la gouvernance. Présentée comme un enjeu central de l'élaboration et de la mise en œuvre des futurs contrats de ville, elle est pourtant considérée, dans la majorité des sites, comme un enjeu opérationnel secondaire.**

Au fil des débats...

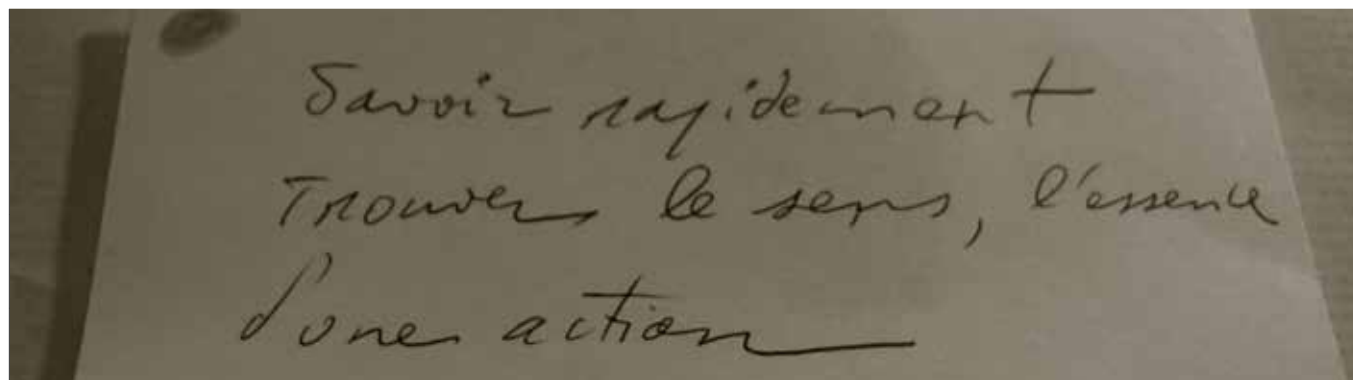
*«Les maires avaient peur de perdre la proximité en passant à l'agglo.»*



Des pistes à suivre ?

**L'avancée de l'intégration intercommunale nécessite aussi l'ouverture d'un débat sur les principes et les mécanismes de solidarité entre communes, notamment d'un point de vue financier ou fiscal. Ce débat doit permettre de savoir si tout le monde se sent concerné par le sujet... Il s'agit d'un travail dans un premier temps interne, qui se fait sans l'État ni les partenaires.**

Ce chantier est encore largement à approfondir dans la majorité des territoires. Il s'agit d'une démarche de long terme. **A ce stade, l'important est donc d'engager le processus d'évolution, sans imaginer que tout sera réglé en 2015 : «Il ne**



## FOCUS... L'expérience des sites en préfiguration

Les communautés d'agglomération d'Evry Centre Essonne et du Grand Auch ont fait partie des onze sites retenus en 2013 pour être «préfigurateurs» des nouveaux contrats de ville. Cela leur a permis d'expérimenter «en conditions réelles» les évolutions voulues par la réforme. L'atelier de Toulouse a permis de mettre en parallèle les questions soulevées autour de la gouvernance et de l'organisation des territoires dans deux contextes très différents. Mais avec des leçons qui se rejoignent clairement.

**Christelle Seigneur est Directrice de la Politique de la Ville et de l'Insertion à l'agglomération Evry Centre Essonne (CAECE)**

**Patrice Debest est Directeur Général Adjoint des Services, en charge de la Politique de la Ville à l'agglomération du grand Auch**

**. Pouvez-vous nous présenter en quelques mots votre «contexte local» ?**

**Christelle Seigneur :** L'agglomération d'Evry Centre Essonne regroupe 116 000 habitants de 6 communes différentes. Trois de ces communes comptent un ou plusieurs quartiers prioritaires : Courcouronnes (1 QPV, soit 6 900 habitants), Evry (8 QPV, soit 30 100 habitants) et Ris-Orangis (1 QPV, soit 3 000 habitants).

**Patrice Debest :** Entre 1984 et 1988 la Ville d'Auch a bénéficié d'un dispositif de la Politique de la Ville au travers d'un Développement Social de Quartier (DSQ). Plus récemment en 2008, elle s'est inscrite dans un appel à projet de CUCS resté sans suite...

Grand Auch Agglomération regroupe 33 000 habitants de 15 communes gersoises. La ville-centre, Auch, compte 23 000 habitants et le quartier prioritaire du Garros environ 2 000. Auch est une des communes qui est entrée dans la nouvelle carte de la géographie prioritaire. L'agglomération, en partenariat avec les services de l'État et avec l'appui méthodologique de Ressources & Territoires, le CRPV de Midi-Pyrénées, a expérimenté l'élaboration du contrat de ville nouvelle génération de juin 2013 à février 2014.

**. Quel a été le rôle de l'intercommunalité dans la préfiguration du contrat de ville ?**

**Christelle Seigneur :** La compétence Politique de la Ville est exercée pleinement par la CAECE depuis le 1er juin 2012. Après la constitution d'une équipe pour le Projet de Renovation Urbaine au sein de la direction de l'aménagement, la création d'une Direction Politique de la Ville et Insertion (DPVI) a donné lieu au regroupement des chefs de projet anciennement « ville » au sein de la DPVI de la CAECE.

(...)



Au fil des débats...

*«Nous avons redonné le goût de la politique aux élus.»*

(...)

Au fil des débats...

**«Le rapprochement CUCS/PRU a montré la nécessité de penser plus large.»**

Une organisation d'instances partagées entre les 3 villes concernées et l'agglomération a été mise en place, avec un comité technique partagé villes/agglomération et un pilotage politique par les trois maires et le président de l'agglomération. Cette organisation a permis à la CAECE de s'emparer, dès l'annonce des sites préfigureurs en novembre 2012, de la question de la réforme et de l'enjeu de la préfiguration comme un exercice permettant d'affiner cette organisation et surtout de poser un nouveau cadre contractuel avec l'Etat et les acteurs de la Politique de la Ville.

L'agglomération a donc été cheffe de file de cette préfiguration en travaillant étroitement avec les villes et en s'affirmant dans ce rôle de pilotage aux côtés de l'Etat local, et notamment du Préfet Délégué à l'Egalité des Chances (PDEC).

**Patrice Debest :** Le Grand Auch est passé en communauté d'agglomération suivant les dispositions de la LOI n° 2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales. En 2011, avant même l'inscription du quartier du Garros comme quartier prioritaire de la Politique de la Ville, des actions avaient été menées : gestion urbaine de proximité, mise en place de correspondants de quartier, réflexion sur un schéma d'aménagement urbain du secteur sud de l'agglomération...

Dans le cadre de la préfiguration, nous avons eu le souci de mobiliser les autres outils à disposition : PLH, PLU, PADD (habitat, aménagement, urbanisme), CISPD, Contrat Local de Santé.

Et le maire d'Auch plaide pour l'élaboration d'un SCOT départemental. Car nous sommes conscients de ce que l'avenir du quartier prioritaire du Garros est impacté par des choix à long terme. De même que les élus du Grand Auch doivent prendre en compte le développement et l'attractivité de la métropole toulousaine. Mais les élus se préoccupent aussi du court terme et ont le souci de répondre aux attentes des habitants au quotidien.

**. Est-ce que la préfiguration a donné lieu à une réflexion sur la solidarité entre les communes ? Notamment sur le plan financier ou fiscal ?**

**Christelle Seigneur :** Si le principe de solidarité est déjà acté entre les communes de la CAECE, il reste en effet à définir un principe de solidarité financière au niveau intercommunal pour garantir l'équité de traitement. Le décret régissant ce principe tardant à paraître, ce travail n'a pu être mené jusqu'au bout.

**Patrice Debest :** Cette réflexion est passée par le souci permanent d'intégrer les autres communes de l'agglomération à la réflexion collective. Le cahier des charges a par exemple été coproduit avec les élus des autres communes. Par ailleurs, une concertation s'est engagée avec les quatorze maires du territoire afin d'apprécier les opportunités foncières en matière d'habitat social.

**. Comment la question de la place des habitants a-t-elle été abordée ?**

**Christelle Seigneur :** La participation des habitants à l'élaboration des contrats de ville n'était pas encore posée comme préalable et pour cause, la loi n'était pas encore parue. En pleine période d'élections, la CAECE, à l'appui des villes, a donc choisi de faire venir les associations locales pour participer aux groupes de travail pour l'élaboration du contrat de ville.

**Patrice Debest :** Pour l'agglomération le conseil citoyen n'est qu'un élément de la participation citoyenne, propre au territoire prioritaire. Bien qu'à ce titre il ait une place spécifique et structurante pour participer au projet urbain, il doit être aussi en interaction avec les autres acteurs de la participation citoyenne de l'agglomération. Nous avons d'ailleurs eu déjà des expériences d'instances participatives dans le cadre de l'agenda 21, notamment au travers de la mise en place de son Comité de Suivi et d'Évaluation.

(...)

(...)

Dans le cadre de l'élaboration du contrat de ville, l'ensemble des vingt-six associations du quartier a d'abord été sollicité. Vingt-deux ont donné leur accord et il a été demandé à chacune des associations de désigner des adhérents non membres de leur bureau. En parallèle, vingt-six habitants du quartier ont été tirés au sort sur les listes électorales.

Ce qui me paraît important, c'est de voir la nécessité de faire évoluer les cultures des uns et des autres dans le sens d'une plus grande co-construction. Et le facteur-temps est très important. Alors que l'on a eu des délais contraints par les échéances de signature du contrat de ville.

Sans oublier l'importance de savoir prendre de la distance, si besoin avec un accompagnement méthodologique. Nous bénéficions de l'accompagnement et de l'appui méthodologique du CRPV Midi Pyrénées dans la construction et l'installation du Conseil Citoyen.

#### . Est-ce que la préfiguration a fait évoluer le rôle de l'État local ?

**Christelle Seigneur :** Cette place avait déjà évolué grâce au CUCS expérimental des Pyramides, l'État et ses services reprenant une part beaucoup plus « active » à l'élaboration des documents contractuels et au suivi des actions. Pendant la préfiguration, le PDEC a fait preuve d'une grande détermination en faisant travailler ses services (Police Nationale, Pôle Emploi,...) avec nous, leur demandant de formaliser leurs orientations et de participer aux groupes de travail menés par l'agglomération.

Il a également rencontré de nombreux acteurs de la société civile : Hôpital Sud Francilien, entreprises, chambres consulaires, Président du Tribunal, Procureur,... pour s'assurer de leur inscription dans la démarche du contrat de ville et solliciter des actions innovantes, qu'il a retranscrites dans des fiches actions. Il a organisé plusieurs rendez-vous tant sur le plan politique avec les élus que sur le plan administratif avec les services. Il a aussi accepté que la CAECE propose un formulaire d'appel à projet « Politique de la Ville/Ville Vie Vacances » plus adapté aux porteurs de projets.

**Patrice Debest :** La place de l'État dans le pilotage a été très importante. Tous les services de l'État se sont mobilisés dans le cadre de la préfiguration et co-animent les différents groupes de travail. L'instauration de ce co-pilotage a permis une prise de conscience entre certains services de l'État et de l'agglomération. Je pense au rapprochement confirmé à ce jour avec les services de la DIRECCTE.

Les services de l'État local ont dès le départ participé à la construction de la gouvernance et à la mobilisation des différents partenaires. La phase de préfiguration a permis la construction et le renforcement d'un partenariat cohérent entre les services de l'État et l'agglomération ce qui renforce la démarche engagée.

Au fil des débats...

*« Est-ce qu'on peut utiliser la crise actuelle comme un force ? »*

#### . Et est-ce qu'elle a permis de faire avancer le travail avec les autres partenaires ?

**Christelle Seigneur :** Oui, la préfiguration a été l'occasion de réunir tous les partenaires, des institutions à l'acteur associatif de quartier en passant par les bailleurs, la Faculté des Métiers et bien d'autres encore. En tout ce sont plus de 120 acteurs du territoire qui ont participé à l'élaboration du contrat de ville. En plus du nombre, l'équipe a réfléchi, s'est formée à des techniques d'animation de réunion pour les faire « cogiter » avec nous, a créé des outils (matrices) pour les faire se projeter dans l'exercice à nos côtés tout en formalisant l'existant. Cela a été « une grosse machine »...

La démarche de projet construite tout au long d'une année, dont six mois de complète mobilisation de la MOUS, a été riche d'interconnaissance, d'intelligence commune. L'un des enjeux a été que cela mobilise les acteurs, que cela construise un contrat de ville et sans leur sembler chronophage.

**Patrice Debest :** À Auch, le choix a été fait de ne pas procéder par appel à projet, en première intention, et de privilégier un travail de réflexion collective : les partenaires diagnostiquent des enjeux, constatent des besoins et repèrent des outils existants qui peuvent y

(...)



(...)

répondre (mobilisation du droit commun) ou construisent des réponses ad hoc grâce à des financements spécifiques.

**. Aujourd'hui, quels sont les «gros dossiers» qui restent à travailler malgré la préfiguration ?**

**Christelle Seigneur :** D'abord la mise en place des conseils citoyens car chacune des villes a ses propres instances de participation qu'il faut faire évoluer.

Ensuite, la déclinaison opérationnelle et territoriale des conventions interministérielles et là c'est au Préfet de Région de donner le mot d'ordre.

Le Contrat de Ville reste un document de cadrage général et l'animation locale en fera un outil opérationnel de développement local. Enfin, la mobilisation des fonds européens qui reste à engager sur notre territoire.

**Patrice Debest :** Pour le territoire, relevons que la stratégie de peuplement reste encore largement à préciser ... Et que des dispositifs de péréquation entre la ville-centre et les communes de l'aire urbaine restent à confirmer.

Nous avons aussi un gros travail à venir sur la mobilisation des fonds européens.

Et de manière générale, je pense que nous devons travailler sur la capacité de la collectivité à transformer son organisation pour porter une attention particulière, à partir des moyens existants, sur le quartier prioritaire.

**. Et enfin, quels messages principaux auriez-vous à faire passer aux collègues qui s'attaquent aujourd'hui aux contrats de ville ?**

**Christelle Seigneur :** Il faut tirer profit de l'exercice, interroger ce qui pose problème et ce qui fonctionne en Politique de la Ville sur son territoire, en matière de gouvernance comme d'organisation et d'animation, et utiliser le temps de conception du contrat de ville pour «rénover», «moderniser» la Politique de la Ville. L'élaboration du contrat de ville doit être une opportunité, une réelle occasion de faire évoluer le cadre de référence et les pratiques des acteurs.

Il ne faut pas imaginer ce document comme un aboutissement et vouloir que tout y soit de manière très précise mais plutôt comme un document cadre symbolisant le point de départ d'une aventure de six ans !

**Patrice Debest :** Pour les territoires entrants, comme Auch, il faut être conscient que le territoire ne part pas de rien et qu'il y a déjà des actions développées sur le quartier prioritaire en direction des habitants. Il convient alors de partir de cette existant, de le valoriser afin de poser un diagnostic affiné et de définir des orientations stratégiques pour les six ans du contrat.

Il faut aussi prendre le temps de construire les actions, d'affiner les diagnostics si besoin et donc de voir le contrat et son plan d'actions comme évolutif dans le temps.

De même, il est important de construire la gouvernance avec les partenaires, notamment l'État, avant de s'engager dans l'élaboration du contrat de ville. Cela facilite par la suite la prise de décision et la cohérence du contrat. D'autant plus que la dimension financière ne pourra pas être exclue... Même si ce n'est certainement pas le point d'entrée prioritaire de la démarche du contrat de ville à mobiliser en premier lieu.

Au fil des débats...

*«La qualité des relations interpersonnelles est parfois aussi importante que le soit-disant "positionnement hiérarchique... »*

## 2- L'État garant, régulateur, facilitateur...

Pour les participants, l'État se doit avant tout d'être garant des objectifs posés dans le cadre de la réforme de la Politique de la Ville et de la nouvelle loi : participation des habitants, pilotage intercommunal, mobilisation du droit commun, implication élargie des partenaires...

Cela passe notamment par :

- un rappel intelligent à la loi,
- un rôle pédagogique dans l'interprétation de l'esprit de la loi,
- une prise de distance par rapport aux collectivités locales.

Mais la question de la capacité de l'État local à jouer ce rôle demeure : quel pouvoir et quelle organisation (au niveau régional, départemental, local) ?

**L'État se doit d'être aidant et souple dans la mise en œuvre**

des contrats de ville. Ce qui passe par une capacité à reconnaître les contextes locaux et à accompagner les dynamiques internes, notamment pour les sites les moins expérimentés et les moins outillés.

**Le cercle des autres partenaires vient dans un deuxième temps, la réforme territoriale ne favorisant pas leur implication sur cette période.**

Leur mobilisation doit se faire sur leurs champs d'intervention et leurs compétences : économie et formation pour la Région ; social, prévention et collèges pour le Département ; logement pour les bailleurs... L'interpellation du Conseil Régional et du Conseil Général sur la mobilisation des fonds européens paraît incontournable.

Au fil des débats...

*« L'État doit faire respecter ce qui est dans la loi. »*





## ANALYSE... Les réactions de Philippe Estèbe

**Lors de la clôture des Journées Nationales, Philippe Estèbe\* était invité à réagir aux premières leçons tirées des échanges entre professionnels.**

### EXTRAITS

«Quand on dit “gouvernance”, on dit deux choses. On dit d’abord qu’il y a une modalité particulière d’exercice de l’action collective sur un territoire. Mais on dit aussi que l’enjeu est la mise en œuvre d’une politique publique. Je pense que ça vaut la peine de réfléchir - à partir du texte de loi - à la nature et l’intérêt du contrat de ville en tant qu’instrument. En tant qu’outil de renouvellement ou d’accompagnement de la gouvernance territoriale. (...)

La gouvernance, ce n’est pas simplement se réunir autour d’une table pour instruire des dossiers ; c’est aussi se préparer à des transformations profondes de l’exercice du pouvoir local. (...)

Le type d’articulation au sein du bloc local entre les communes et l’intercommunalité est déterminant. Or, ce qui est en jeu depuis dix ans avec les intercommunalités dites “de projet”, c’est un peu plus que la mutualisation. Ce n’est pas simplement faire plus grand ; c’est s’attaquer à des questions qui sont liées à l’échelle à laquelle on se trouve. Ça peut consister à faire une «grosse» Maison de l’emploi, très professionnelle. Mais ça doit surtout servir à se demander comment fonctionne le marché du travail sur mon territoire ou quels sont les points stratégiques sur lesquels je peux intervenir pour traiter la question des discriminations à l’emploi. Au-delà de la mutualisation, c’est le rôle important des intercommunalités d’intervenir de manière stratégique sur les modalités de régulation du marché local, sur les circuits, sur les réseaux urbains qui sont très largement producteurs de relégation sociospatiale. (...)

La loi donne une consistance à l’instrument “contrat de ville”. Mais si on veut un pacte de gouvernance qui tienne la route, il faut faire un “saut qualitatif”. Avec l’évaluabilité a priori des objectifs ou des actions. Mais aussi en lui donnant une consistance juridique avec la possibilité de recours ; on peut imaginer demain une association d’habitants faire recours au Tribunal Administratif, considérant que la clause de participation n’est pas respectée... (...)

Pendant longtemps dans les politiques contractuelles on a rêvé d’une espèce de dialogue politique entre l’État et les collectivités locales. Avec cette idée que l’État local n’est pas seulement la courroie de transmission pure et simple des injonctions nationales ; mais qu’il est en capacité de construire un point de vue, une vision en débat avec celle de la collectivité locale. Mais il faut bien dire que les capacités de l’État local à produire du projet spécifique - pour des raisons proprement matérielles mais aussi politiques et juridiques - ne sont pas toujours à la hauteur. (...)

L’État doit se mobiliser sur les fonctions dans lesquelles il peut être le plus efficace. En premier lieu sur le rappel à la loi. Mais un rappel à la loi intelligent et pédagogique. En voyant comment on peut mettre en œuvre localement et concrètement les principaux points de la loi. En interprétant la loi pour la mettre en situation, pour lui donner du sens. Le rappel à la loi c’est le rappel à l’esprit de la loi. (...)

Mais l’État doit aussi garder une certaine distance. Dès lors que l’on est dans une gouvernance partagée, c’est bien que les représentants locaux de l’État ne soient pas dans une logique de fusion absolue avec les stratégies des collectivités locales. Qu’il y ait un peu de distance, de respiration. (...)

L’État a aussi une responsabilité de qualification continue des professionnels, même s’il n’en a pas le monopole. Il doit faire circuler des expériences et des outils techniques, animer des mises en débat et proposer des formations. Et surtout il doit poser des exigences en termes de qualité de gestion ; au-delà du rappel à la loi, c’est une exigence de qualité de l’action publique territoriale. (...)

*\* Philippe Estèbe est directeur de l’IHEDATE (Institut des Hautes Études de Développement et d’Aménagement des Territoires en Europe), enseignant à Sciences Po et professeur associé au CNAM*

Au fil des débats...

**«Comment est-ce que je peux fédérer tout le monde autour du projet ?»**



### 3- Des équipes-projets qui s'adaptent aux enjeux

L'évolution de la Politique de la Ville, telle qu'elle apparaît notamment à travers la réforme, change la donne pour les équipes. Dans ce contexte certains professionnels sont ouverts et prêts à se remettre en question - ou en cause - notamment en se redonnant des marges de manœuvre pour construire une nouvelle ingénierie multipartenariale et multi-échelle («équipes projets intégrées»). Même si quelques-uns rappellent qu'ils n'ont pas la main sur l'organisation ou sur certains enjeux qui les dépassent.

**Sans avoir de modèle prédéfini ou de modèle unique, les participants identifient des «incontournables» à prendre en compte pour faire évoluer l'organisation locale de l'ingénierie :**

- Une **définition**, en termes de volume, de compétences et d'organisation **en fonction du projet** et non l'inverse

- Une **sanctuarisation des moyens dédiés** (comme c'est le cas sur les projets ANRU ou sur les projets européens) : **pourcentage contractualisé et figé dans les futurs contrats de ville** de l'enveloppe État et de l'enveloppe collectivités/partenaires ;

- Un travail spécifique et une **implication forte et directe des directions générales** comme des services

- Une **légitimité affirmée** : lettre de mission, travail sur les «zones de vigilance» des chefs de projet (voir le schéma ci-contre), positionnement dans l'organisation de la collectivité

- Des **cadres et des méthodes de travail** pour analyser, comprendre et

**faire évoluer en continu son propre travail et sa posture professionnelle :** AMO, supervision, travail en réseau, qualification :

- . Un **diagnostic des jeux d'acteurs** : compréhension de la logique de l'autre, conditions pour l'intégrer dans une démarche commune

- . Une capacité à **aller chercher des ressources externes** (dans la collectivité et au-delà de la collectivité) et nouvelles (économie, observation, finances...)

- . Une **définition précise des «possibles»** : capacité réelle des équipes-projets à agir selon les contextes locaux.

**Plus globalement, dans leur rôle d'analyse de situations et de production de projet, les équipes ne doivent pas figer les actions et les modes d'intervention en permettant les débats, les réflexions, les frictions... Cela permet de faire émerger les «fils rouges» qui vont faire lien entre les personnes, entre les politiques publiques et entre les territoires.**

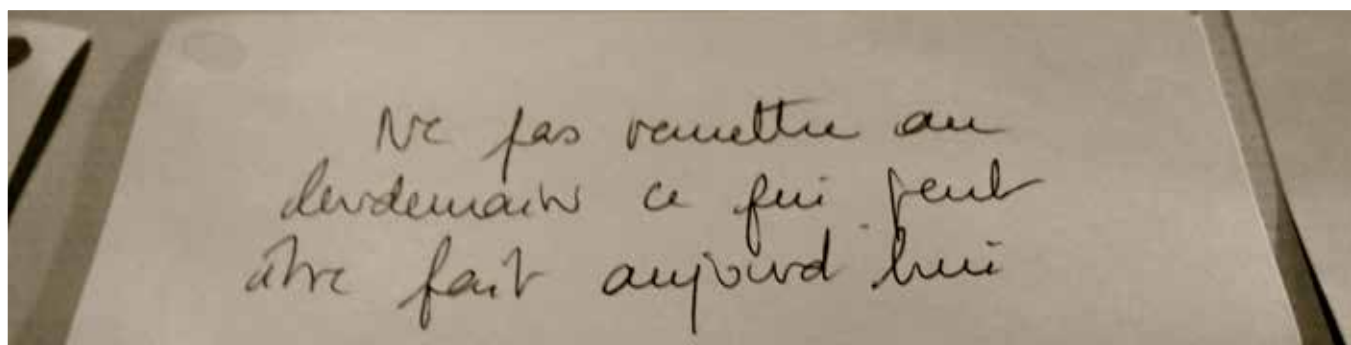
**Il convient de prendre le risque de conduire des démarches, des projets, des réflexions pas à pas, sans tout maîtriser, et avec une capacité à accueillir «l'inédit».**

Au fil des débats...

*«L'ingénierie doit être cofinancée par tous les partenaires du contrat de ville.»*



Des pistes à suivre ?



## EN PRATIQUE... Des zones de vigilance pour le chef de projet, alias «le caméléon»...

Lors de l'atelier sur «L'évolution des équipes-projets», les participants étaient invités à repérer les éléments auxquels le chef de projet doit être attentif dans son environnement mais aussi pour lui-même...



### REGARDER VERS L'EXTÉRIEUR

Associer  
Organiser les relations  
aux commanditaires et  
PARTENAIRES  
internes et externes

### REGARDER VERS LE HAUT

Faire décider  
Obtenir l'appui de la  
HIÉRARCHIE, des élus

### REGARDER EN AVANT

Planifier les objectifs dans  
l'intérêt des HABITANTS et  
des acteurs de la société  
civile concernés

### REGARDER VERS L'INTÉRIEUR

Prendre du recul, faire le point  
avec SOI-MÊME  
Se ressourcer

### REGARDER EN ARRIÈRE

Évaluer, valoriser  
En relation avec les  
GESTIONNAIRES et respon-  
sable administratifs

### REGARDER VERS LE BAS

Animer  
Gérer la cohésion de  
l'ÉQUIPE et des contribu-  
teurs du projet





## FOCUS... L'expérience des sites en préfiguration

**Les préfigurations ont aussi amené des sites comme Evry Centre Essonne ou le Grand Auch à poser aussi la question de l'organisation ou du renforcement de l'ingénierie pour s'adapter aux dimensions nouvelles apportées par la réforme de la Politique de la Ville.**

### . Les équipes ont-elles été réorganisées durant cette période ?

**Christelle Seigneur :** Puisque la MOUS venait d'être regroupée au sein de l'agglomération, les missions et la répartition du temps de travail des chefs de projet et de la Directrice de la Direction «Politique de la Ville et Insertion» n'ont pas eu besoin d'être redéfinies. L'organisation mise en place correspond à une volonté de l'agglomération de porter la compétence tout en garantissant aux villes un appui technique et le relais de leurs intérêts propres grâce à un temps de travail partagé des chefs de projet (2 jours à l'agglomération et 3 jours en mairie).

Par contre, nous avons saisi l'opportunité du CUCS expérimental et de la préfiguration des contrats de ville pour créer un poste de chargé de mission observatoire/évaluation au sein de la DPVI, pour renforcer l'équipe existante. C'est donc cette équipe renforcée qui a réalisé les diagnostics territoriaux, l'évaluation du CUCS, des dispositifs Politique de la Ville et des actions de droit commun mises en place par les villes et l'agglomération.

Le comité technique (composé des DGA ville, de la Directrice DPVI et de la MOUS) s'est alors réuni très régulièrement afin de formaliser les orientations du territoire. Chacun des DGA et la Directrice DPVI s'appuyant de leur côté sur les services villes et agglomération compétents dans chacun des domaines visés (éducation, habitat...). Ces grandes orientations ont donc été posées et validées par les maires et le président à l'appui des documents structurants existants (PLH, CLS,...) et des ambitions spécifiques établies pour les territoires prioritaires.

**Patrice Debest :** Le choix politique à Auch a été de d'abord dégager du temps de techniciens de l'EPCI et de la ville dans cette phase d'élaboration du contrat de ville. Avec une «équipe-projet» composée du DGSA en charge de l'enfance, de la jeunesse et de l'éducation, du DGSA en charge du développement territorial et stratégique, des directeurs du CIAS, des services techniques et culturels, du coordinateur du CIS-PD...

Le rôle de chef de projet en tant que tel est assuré par moi - DGSA en charge de l'enfance, de la jeunesse et de l'éducation - pour environ un quart de mon temps de travail.

Et nous avons créé en mai un poste de «chargé de mission contrat de ville».



Au fil des débats...

**«Ma légitimité ? Elle est venue au moment du diagnostic partagé.»**