

« QUELLES EQUIPES DE PROJET POUR QUEL DEVELOPPEMENT SOLIDAIRE DES TERRITOIRES »

- CONSTATS & PROPOSITIONS POUR L'AVENIR -

I - Un réseau de professionnels pour améliorer la mise en œuvre de la Politique de la Ville et du Développement Social Urbain :

Professionnels apparus dans le paysage des quartiers en difficultés il y a 25 ans, forgés autours des valeurs du développement local et des méthodes de l'ingénierie de projet, nous sommes chefs de projets, agents de développement, chargés de mission, directeurs territoriaux, généralistes ou thématiques.

Nous travaillons au service des habitants sur le social, l'urbain, l'économique, l'éducation, l'emploi, la citoyenneté, l'intégration & la lutte contre les discriminations, la prévention & la sécurité, l'ingénierie administrative & financière.

Nous travaillons à l'échelle des quartiers, des villes, des agglomérations.

L'Inter Réseaux DSU, créé en 1996, fédère 19 réseaux régionaux regroupant 600 membres et 3000 sympathisants. Ses objectifs sont :

- **S'entraider entre collègues par rapport à nos missions,**
- **Contribuer à promouvoir un modèle de développement territorial qui soit durable, participatif et solidaire,**
- **Aider à la structuration des métiers du développement territorial dont ceux du DSU.**

L'association est reconnue par des associations d'élus (Ville & Banlieues, ADCF ...), le ministère de la cohésion sociale, la DIV (*délégation interministérielle à la ville*), l'ANRU (*agence nationale de rénovation urbaine*), le FASILD (*fonds d'action et de soutien pour l'intégration et la lutte contre les discriminations*), le CNFPT (*centre national de la fonction publique territoriale*), la Fondation de France.

Elle participe activement au Conseil National des Villes depuis 2002. Elle est un des membres fondateurs de la « Plate-forme nationale des métiers du développement territorial » animée par l'UNADEL et reconnue par l'Etat.

En mai 2003, elle a fait des propositions : « Nos 50 propositions pour des villes solidaires ».

L'IR DSU souhaite contribuer au débat qui sera lancé à l'occasion des « Assises de la Ville » du 8 avril sur l'évolution des politiques de la ville par le texte joint qui regroupe ses principaux constats & propositions.

II – Notre point de vue sur le bilan et les enjeux de la Politique de la Ville :

Le contexte social des quartiers en difficultés s'aggrave en général comme le constate le rapport du Conseil d'Analyse Economique sur « la ségrégation spatiale et sociale des quartiers sensibles », et le rapport 2004 de l'Observatoire national des Zones Urbaines Sensibles. Depuis 2002, beaucoup de décideurs de tous les bords accusent la Politique de la Ville d'inefficacité, et voulaient jusqu'à peu « jeter le bébé avec l'eau du bain », sans évaluation objective.

Le changement de contexte économique, social et institutionnel pousse à présent l'ensemble des acteurs à une remise à plat objective, véritable et salutaire de cette politique publique.

Depuis 25 ans, la Politique de la Ville a toujours « balancé » entre plusieurs objectifs au gré des politiques gouvernementales et locales sans réussir à se stabiliser : Politique urbaine de la France ou politique des quartiers en difficultés ? Urbaine, sociale ou économique ? Quartier, ville ou agglomération ? Participative ou directive ? Pilotée par l'Etat ou les villes ? Ciblée sur les publics ou les territoires ? Crédits spécifiques exceptionnels ou crédits de droit commun exceptionnels.

Selon nous, cette Politique peut arriver à maturité en sortant du jeu de la « recette miracle », de l'empilage des dispositifs au détriment du Projet, et de la confusion des objectifs et des rôles. Elle a besoin de sens et de méthodes.

Que faut-il garder, que faut-il abandonner ? Quels sont les fondamentaux ? Quels sont les enjeux et leviers majeurs pour un développement solidaire des villes de notre pays ? Comment « faire société » ?

Notre analyse des points forts et des limites :

Grâce à cette politique publique partagée, les conditions de vie de nombreuses familles en difficultés ont été améliorées depuis 25 ans.

Le revers est que certaines familles partent des quartiers en difficultés lorsqu'elles vont mieux. La situation des quartiers stagne voir empire suite à l'arrivée de nouvelles familles en difficultés. Enfin, d'autres familles « assignées à résidence » se sont enfoncées dans la pauvreté à cause du contexte économique et social. Pour autant de formidables ressources existent, souvent peu utilisées.

De très nombreuses innovations positives ont aussi été menées, tant sur des actions concrètes améliorant la vie que sur des manières de travailler ensemble, tous acteurs confondus dont des habitants eux-mêmes.

Grâce à la Politique de la ville, elles ont souvent été reprises dans d'autres politiques publiques et ont permis de faire évoluer de nombreuses d'administrations. Néanmoins, globalement, elles n'ont fait bouger qu'à la marge l'action publique de « droit commun » des pouvoirs publics.

L'impact de ces innovations est aussi différent selon les sites en fonction : des volontés politiques des collectivités locales, de l'Etat local, des bailleurs et des autres acteurs ; en fonction de la culture managériale stratégique & technique et des ressources participatives (associations, habitants...); en fonction des potentialités de développement et des ressources financières des collectivités.

Les inégalités territoriales entre villes sont très fortes. Les villes pauvres ont continué à s'appauvrir depuis 10 ans, faute d'une réforme des finances locales et des systèmes de péréquation. Certaines sont en très grandes difficultés.

Les politiques de droit commun concourant au « mieux vivre et vivre ensemble » dans nos villes sont aussi en errance et méritent aussi une remise à plat : politique économique, d'aménagement, de logement et notamment de construction de logements sociaux pour une mixité sur tous les territoires, de citoyenneté, d'emploi, d'éducation et de formation, de jeunesse, de solidarité, d'intégration et de lutte contre les discriminations, de prévention, de sécurité, de démocratie culturelle, de réforme des administrations et de management public.

Selon nous, la Politique de la ville ne peut pas se substituer aux politiques de droit commun, mais elle peut en permettre un agencement intelligent sur les territoires. La remise à plat nécessaire doit aussi se faire en prenant en compte l'ensemble du « fait urbain » dans notre pays, et pas uniquement celui des « quartiers sensibles ».

III – Nos propositions :

Tout d'abord, il nous semble primordial que l'ensemble des acteurs promeuvent vigoureusement un modèle de développement territorial qui soit durable, participatif et solidaire, quels que soient les territoires de notre pays, urbains, périurbains ou ruraux, pauvres ou riches, si l'enjeu est bien celui de « vivre mieux et vivre ensemble », de « faire société ».

En outre, nous croyons à la décentralisation pour améliorer l'efficacité collective si elle s'accompagne : d'un renforcement du rôle du citoyen au travers d'un développement de la démocratie participative redonnant sens aussi à la démocratie représentative ; d'une réforme des finances locales et des transferts de l'Etat redistribuant mieux les ressources entre territoires riches et territoires pauvres ; d'un ajustement du rôle régulateur garant de l'Etat ; et d'une réforme du management public s'ouvrant à une véritable conduite de projet de développement territorial en « équipes » entre pouvoirs publics et avec le privé.

Nous croyons à la vertu du Contrat qui formalise un Projet territorial global, partagé et inscrit dans la durée. Projet à la fois social, urbain et économique, ciblé sur les leviers majeurs de développement issu d'un véritable diagnostic partagé.

Il est pour nous évident que la nouvelle génération de Contrats d'Agglomération, de Contrats de Ville, de Contrats de Pays (ou autres appellations) doit être radicalement différente.

Pour nous, il doit s'agir avant tout d'un pacte entre des citoyens et leurs pouvoirs publics, au premier des rangs desquels se trouvent la mairie et l'agglomération.

L'Etat doit rester dans le jeu pour garantir l'équité et la solidarité au sein des territoires et entre territoires. Son rôle doit être différencié selon la maturité politique des projets locaux et selon les potentialités et ressources des villes.

Enfin, pour nous, cinq enjeux nationaux forts émergent et devront certainement être des leviers majeurs dans les prochains contrats :

1- Construire des politiques vigoureuses de développement de la citoyenneté et de la démocratie participative : Il s'agit de tisser la solidarité entre citoyens de tous âges et de toutes origines, de créer les conditions du plaisir de vivre ensemble, de restaurer la confiance en ses capacités individuelles et collectives notamment pour les plus pauvres (« empowerment »), de renouer pour tous le lien civique avec ses institutions et avec le Politique.

2- Investir très fortement sur l'emploi et la formation

3- Investir très fortement sur l'éducation

4 - Construire des logements sociaux sur les territoires les plus riches

5 – Développer les politiques de lutte contre toutes les discriminations

Nos propositions sur la conduite de projet territorial :

- Poser des principes d'actions au développement territorial : solidarité & cohésion sociale, culture du résultat, approche globale, territoriale, et participative.

- Fixer des outils : pilotage stratégique et technique réels ; diagnostic obligatoire ; observatoires ; projet et contrat de développement territorial définissant la stratégie commune de long terme ; projets et contrats opérationnels de court ou moyen terme sur les priorités majeures, très précis sur les objectifs, articulés entre eux, évaluables, évolutifs ; procédures souples de mobilisation de crédits de droit commun exceptionnels dont une partie doit être fongible ; légitimité à interpellier et à faire évoluer l'action publique ; vrais dispositifs de pilotage et de suivi, évaluation obligatoire comme pour les dispositifs européens, capitalisation.

Nos propositions sur les « équipes projets » techniques au service du Projet :

- Constituer des équipes projet pluridisciplinaires, sociales, urbaines, économiques par pouvoir public et entre pouvoirs publics, fédérées par les projets.

- Intégrer des savoir-faire en management de projet de développement territorial et en ingénierie administrative et financière sans confondre les fonctions.

- Nommer sur les quartiers, villes et agglomérations des chefs de projet par territoire, et par objectif thématique prioritaire au niveau ville et agglomération.

- Légitimer des chefs de projet quartier, ville et agglomération en les positionnant à proximité des élus et des autres décideurs. Intégrer les chefs de projet ville et agglomération aux directions générales de ces collectivités quand il s'agit de leur employeur, ou les positionner très proche pour les GIP et autres employeurs, sur des fonctions de développement de projet et non de gestion de services.
- Penser les liens fonctionnels autour d'un projet commun avant les liens hiérarchiques dans l'organisation des équipes projet de chaque employeur.
- Formaliser les missions et l'organisation des équipes. Bien calibrer les équipes en fonction du projet. Leur donner un rôle de garant technique des projets.
- Leur donner, en fonction de leur rôle, une mission de maîtrise d'œuvre, d'assistance à maîtrise d'œuvre, d'assistance à maîtrise d'ouvrage (aide à la décision politique), et d'assistance à maîtrise d'usage (accompagnement à l'expression et sur l'initiative des habitants).
- Cofinancer les équipes en fonction du projet des pouvoirs publics (ex : ingénierie emploi formation insertion par les conseils généraux, les conseils régionaux et l'Etat). Evaluer le travail des équipes.
- Travailler en réseau et se doter de véritables méthodes de conduite de projet. Le Corpus existe mais il est insuffisamment capitalisé et transféré intelligemment.
- Faire reconnaître par les employeurs le droit et la nécessité de la formation permanente des professionnels, fondamentale dans ce milieu professionnel. Adapter les formations initiales et continues (universitaires, CNFPT ...).
- Favoriser l'échange de pratiques : réseaux professionnels, centres de ressources, rencontres, visites sur site, échanges européens ...
- Développer les centres ressources régionaux, excellent outil inter acteurs. Les élargir à l'ensemble du champ du développement territorial, urbain et rural (ex : « Pays et Quartiers d'Aquitaine »). Les pérenniser par un mode de financement de droit commun (régions, départements, Etat, ex : ministère de l'intérieur – DGCL ?).
- Adapter les cadres d'emploi des fonctions publiques aux nouveaux enjeux du développement. Assouplir davantage les passerelles entre les fonctions publiques.
- Solidifier le cadre statutaire des professionnels quel que soit le type d'employeur.
- Inscrire le développement territorial, la conduite de projet et le management participatif dans les programmes des concours, les formations initiales et continues des agents publics de catégories A et B. Mieux former les élus.
- Faire reconnaître la « Plate-forme nationale des métiers du développement territorial » par les associations d'élus, le CNFPT, les ministères de la cohésion sociale et de l'intérieur, les syndicats. Créer un Observatoire du management de développement territorial. Capitaliser les pratiques professionnelles.
- L'Inter Réseaux DSU (développeurs urbains) et Profession Développement (développeurs ruraux) ont su construire une représentation et une mise en lien des professionnels du développement territorial, mais ils manquent d'interlocuteurs mieux conscients des enjeux d'avenir autour de ces métiers et de cette culture.

Le conseil d'administration de l'Inter Réseaux DSU, le 11 mars 2005.