



> Inter-Réseaux des professionnels du Développement Social Urbain

“Demain, quelles Politiques de la Ville pour quels territoires ?”

Synthèse de l'ENQUETE ANNUELLE - octobre 2012

IRDSU

3 place du bon pasteur

44000 Nantes

02 40 89 10 18

<http://www.irdsu.net>

contact@irdsu.net

“Demain, quelles Politiques de la Ville pour quels territoires ?”

L'IRDSU réalise chaque année depuis 2009 une enquête nationale auprès des professionnels de la Politique de la Ville et du Développement Social Urbain, quelles que soient leur fonction ou leur responsabilité dans les équipes-projet locales. Elle permet d'alimenter une série de rencontres qui ont lieu avec l'Etat (SG-CIV, ACSé, ANRU) et avec l'ensemble des acteurs de la Politique de la Ville : Conseil National des Villes, associations d'élus, parlementaires, réseaux associatifs, élus et partenaires locaux,...

Cette enquête alimentera également cette année la contribution de l'IRDSU à la concertation nationale lancée par le Ministre de la Ville sur la réforme de la Politique de la Ville.

Les Politiques de la Ville se sont largement complexifiées ces dernières années, notamment en s'adaptant aux réalités socio-économiques, urbaines et politiques de chacun des territoires. Il est donc difficile aujourd'hui de définir des règles ou des objectifs uniques pour l'ensemble des projets locaux ou des dispositifs réunis dans la "Politique de la Ville". De même que, dans le contexte de la décentralisation, elle ne peut pas être réduite au cadre et aux moyens définis par l'Etat.

Il s'agit donc aujourd'hui de mesurer d'un côté ce qui fait consensus en termes d'orientations nationales et de l'autre les marges de manœuvre à introduire pour adapter la Politique de la Ville aux contextes et aux volontés locales.

Le but de cette enquête d'opinion auprès des professionnels est donc de repartir de la réalité des territoires pour contribuer à identifier les objectifs et les moyens à mettre en œuvre dans les prochaines années.

SOMMAIRE

Qui sont les professionnels qui ont répondu à l'enquête ?	3
1- L'observation des territoires	4
2- Les géographies prioritaires	6
3- Les enjeux de la prochaine génération de Projets de Territoire	9
4- La gouvernance du projet	13
5- L'ingénierie locale	17
6- Le calendrier	20

*Enquête réalisée par formulaire en ligne du 24 septembre au 8 octobre 2012
et traitée par Benoît Boissière, chargé de développement à l'IRDSU.*

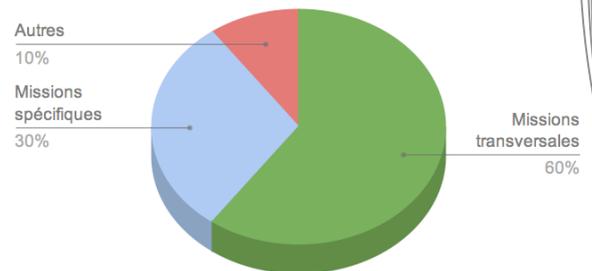
Qui sont les professionnels qui ont répondu à l'enquête ?

Cette enquête s'appuie sur les réponses de 152 professionnels du développement social urbain, de 21 des 22 régions métropolitaines (dont environ un tiers en Ile-de-France).

Ils sont **pour la majorité - plus de 60 % - chefs de projet, directeurs ou chargés de mission sur une fonction transversale** : "Politique de la Ville", "Cohésion sociale", "Développement social",...

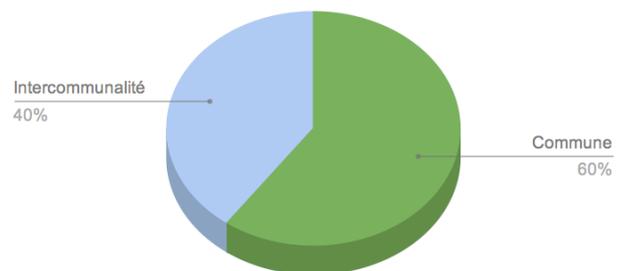
Environ **30 % d'entre eux ont une fonction spécifique** : rénovation urbaine et réussite éducative principalement, mais aussi évaluation, sécurité-prévention ou emploi-économie.

Et **10%** sont des professionnels qui interviennent dans le pilotage local mais hors des collectivités locales : Délégués du Préfet, associations, bailleurs, cabinets d'études.



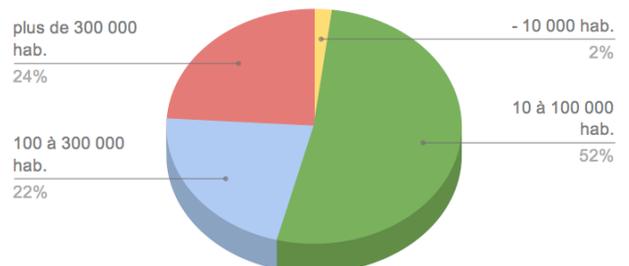
> COMMUNE OU INTERCOMMUNALITÉ ?

- Dans les collectivités, ces professionnels sont à **60 % agents d'une commune** et à **40 % d'une intercommunalité**.



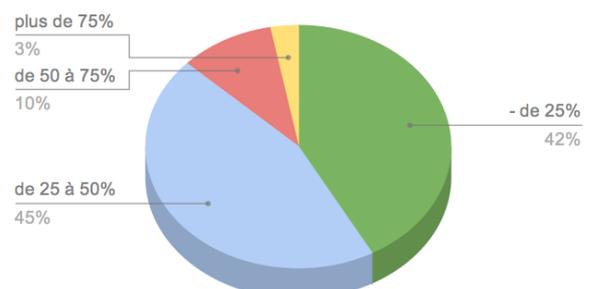
> TAILLE DU BASSIN INTERCOMMUNAL ?

- Ils travaillent pour **plus de la moitié dans des territoires intercommunaux de moins de 100 000 habitants**.



> PART DE LA POPULATION CONCERNÉE ?

- **45 %** travaillent dans des territoires intercommunaux **dont 25 à 50 % de la population sont concernés par la Politique de la Ville**.



1- L'observation des territoires

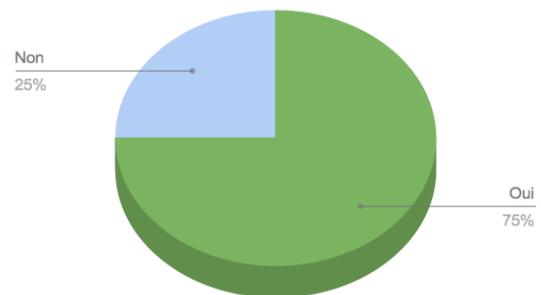
Si une majorité des territoires a des moyens d'observation, il s'avère néanmoins que 25 % n'en disposent pas et que 35 % les jugent insuffisants.

Quant à leur amélioration possible, elle passerait avant tout par un travail sur la disponibilité des données et la coordination entre les acteurs.

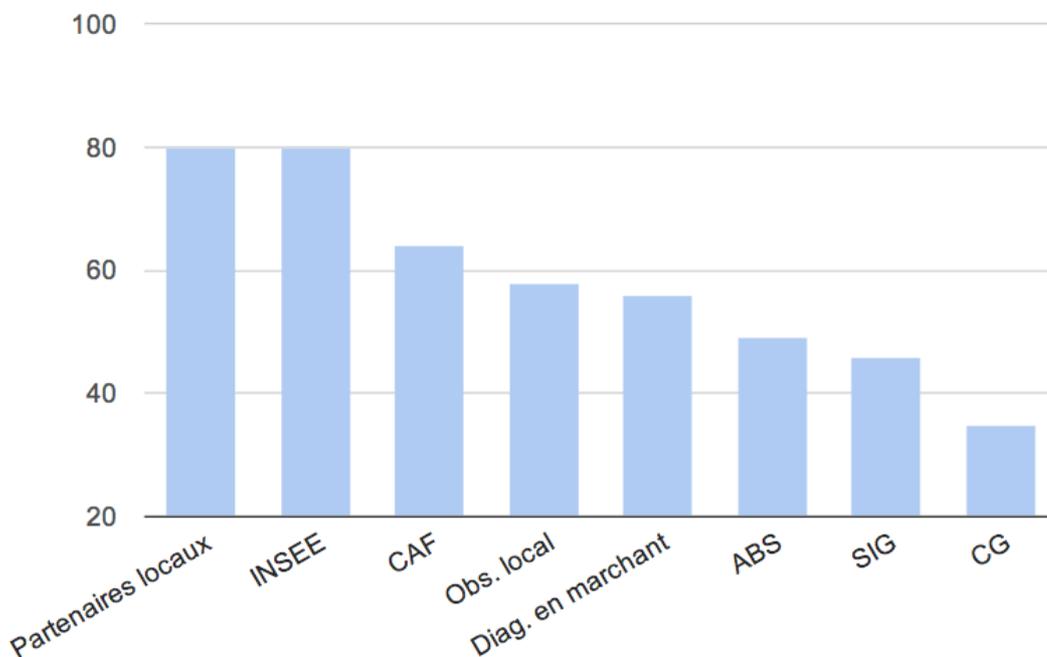
> DISPOSEZ-VOUS DE MOYENS D'OBSERVATION SUR VOTRE TERRITOIRE ?

- 75 % disposent de moyens d'observation sur leur territoire.

Ce qui veut dire qu'un quart des répondants considère ne disposer d'aucun moyen d'observation sur leur territoire !



> DE QUELS MOYENS D'OBSERVATION DISPOSEZ-VOUS ?



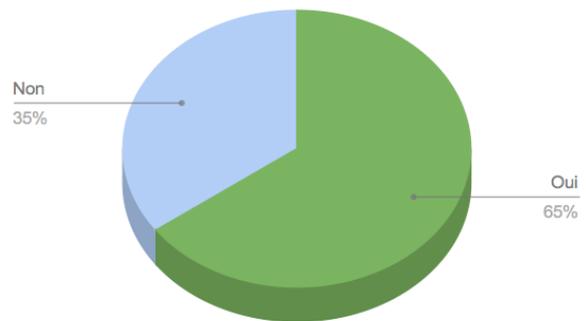
- Quand il y a des moyens, **l'observation**, qui croise des données qualitatives et quantitatives, repose d'abord (dans 80 % des sites) sur :

- les "remontées d'information" des partenaires locaux
- les données de l'INSEE

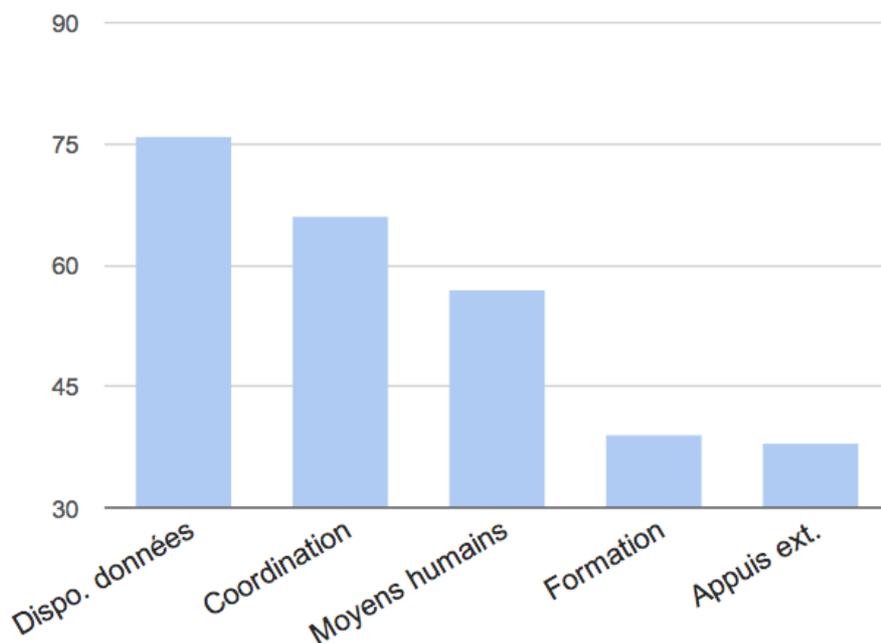
Viennent ensuite les données de la CAF (64 %), les "observatoires locaux" (58 %), les diagnostics en marchant (56 %), les Analyses des Besoins Sociaux (49 %) et les Systèmes d'Information Géographique (46 %). Les données du Conseil Général ne viennent qu'ensuite, dans 35 % des sites.

> CES MOYENS D'OBSERVATION VOUS PARAISSENT-ILS ADAPTÉS ?

- **65 %** considèrent que **ces moyens sont suffisants**.



> COMMENT L'OBSERVATION POURRAIT-ELLE ÊTRE AMÉLIORÉE ?



- Pour l'améliorer, ils pensent que c'est avant tout sur **la disponibilité des données** (76 %) et sur **la coordination entre les acteurs locaux** (66 %) qu'il faudrait jouer.

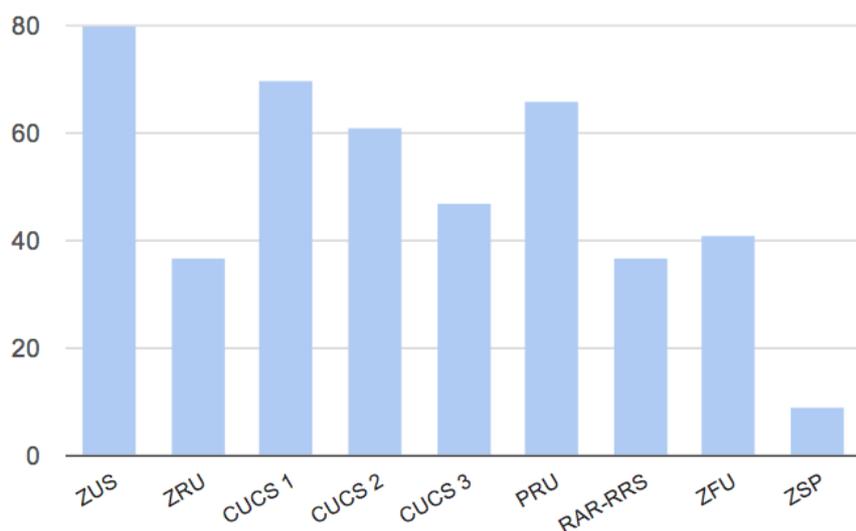
Les moyens humains supplémentaires dédiés à l'observation (57 %), la formation des acteurs locaux (39%) ou les appuis techniques extérieurs (38 %) ne viennent qu'après.

2- Les géographies prioritaires

Peu de sites notent un décalage entre les zonages règlementaires (ZUS, ZRU, ZFU, CUCS) et leur propre périmètre d'intervention ou d'organisation de leurs missions.

Mais ce qu'ils mettent en avant, c'est la question des échelles et des stratégies territoriales à articuler, de l'îlot au bassin de vie. Et c'est l'idée d'un périmètre de projet "complexe" qui se dessine, défini localement, assurant la cohérence entre des politiques publiques et des dispositifs multiples. Tout en permettant l'observation et les ajustements dans le temps.

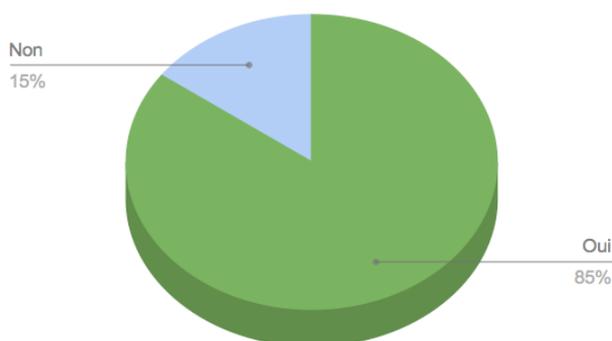
> QUELS ZONAGES REGLEMENTAIRES Y A-T-IL SUR VOTRE TERRITOIRE ?



- **80 %** des sites comptent au moins une **ZUS** et **70 %** au moins un quartier **CUCS de priorité 1**.
66 % sont concernés par la **Rénovation Urbaine**.

> VOTRE TERRITOIRE D'INTERVENTION CORRESPOND-IL AUX ZONAGES REGLEMENTAIRES ?

- **85 %** considèrent que **les périmètres sur lesquels ils interviennent** aujourd'hui en priorité **correspondent aux périmètres définis par l'Etat**.



-> SI NON, EN QUOI DIFFÈRENT-ILS ?

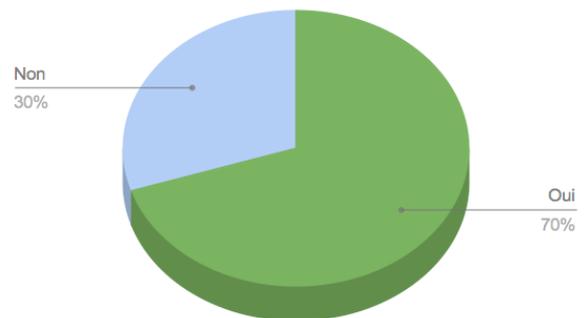
Lorsqu'ils diffèrent, c'est principalement parce que **le Projet de Territoire ou de cohésion sociale dans lequel s'inscrivent leurs missions s'attache au territoire au sens large**, parfois dans une logique intercommunale, et donc que le "territoire d'intervention" dépasse le périmètre des "quartiers" zonés par la Politique de la Ville de l'Etat.

Ce que certains complètent en évoquant des **problématiques de communes ou de "bassin globalement pauvres"** dans lesquels le quartier n'est qu'une composante.

Quelques-uns notent plutôt **l'évolution du territoire depuis la définition des périmètres prioritaires** (pour les ZUS en 1996 et pour les CUCS en 2007). De manière négative - avec la dégradation d'un nouveau quartier ou l'extension du périmètre - ou de manière positive - avec l'impact des requalifications.

> SUR VOTRE TERRITOIRE, UNE PÉRIMÈTRE UNIQUE D'INTERVENTION VOUS PARAÎT-IL SOUHAITABLE ?

- **70 %** jugent **"souhaitable"** de définir un **"Périmètre unique d'intervention"**, croisant les différents critères - indicateurs socio-économiques, urbain, éducation, sécurité - pour simplifier les zonages, cibler l'observation et concentrer davantage les moyens. .



-> SI OUI, POURQUOI ?

Les arguments pour **le périmètre unique, quand il est défini à l'échelle du quartier**, sont liés au besoin de **lisibilité**, pour les partenaires comme pour les habitants. Il permet de **simplifier l'action publique, de mieux cibler l'observation comme les interventions et de coordonner tous les dispositifs**.

Mais, pour les professionnels favorables à ce périmètre ciblé sur le quartier, il doit malgré tout **s'inscrire dans une logique plus large, celle du Projet de Territoire** de la ville, de l'intercommunalité ou de la métropole, et **préserver les interactions** pour ne pas stigmatiser ou couper le quartier de son environnement.

Et en fait, la majorité des professionnels qui souhaitent un “périmètre unique” évoque plutôt un périmètre large, qui correspond à une échelle stratégique, commune ou agglo. Il permet à la fois d’avoir une vision globale et de prendre en compte un territoire complexe dans lequel la pauvreté peut être “diffuse”, les “quartiers” les plus en difficulté peuvent être hétérogènes et ces situations peuvent évoluer dans le temps.

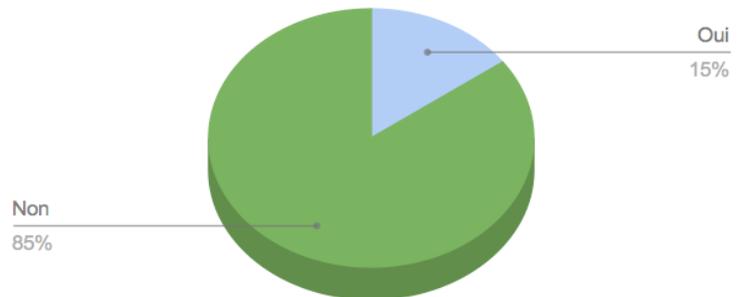
L’exemple de l’impact des requalifications et des relogements est souvent mis en avant pour montrer la nécessité d’une approche globale plus large et surtout d’une adaptation des politiques menées à l’évolution du territoire.

Et l’enjeu de l’observation est souvent évoqué, pour définir les territoires à cibler ou les stratégies à mettre en œuvre suivant les échelles et adapter les dispositifs.

Enfin, quelques professionnels pointent la situation de “territoires globalement pauvres”, souvent dans des communes de moins de 15 000 habitants, où la notion même de “ciblage de quartiers” ne paraît pas pertinente.

> AVEZ-VOUS ÉTÉ ASSOCIÉ AU DIAGNOSTIC TERRITORIAL STRATÉGIQUE QUI PRÉPARE LA MOBILISATION DES FONDS EUROPÉENS (2014-2020) ?

- 85 % n’ont pas été associés au diagnostic territorial qui prépare la mobilisation des fonds européens 2014-2020.



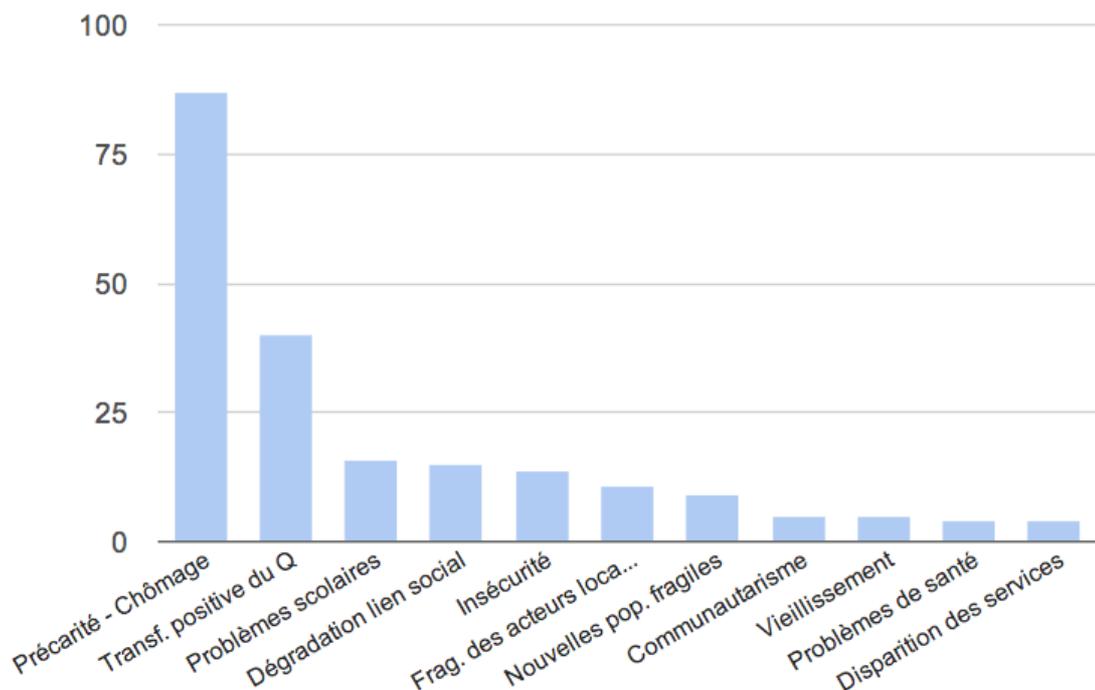
3- Les enjeux de la prochaine génération de Projets de Territoire

Face à la dégradation de la situation socio-économique, c'est l'accès à l'emploi qui semble être l'enjeu principal de ces futurs Projets de Territoire. Mais les approches restent très partagées entre intervention auprès des habitants, transformation du territoire, enjeux de gouvernance et d'organisation, voire enjeux "de principe" comme le "vivre ensemble" ou le développement durable.

Quant aux enjeux opérationnels, c'est toujours la question des moyens à mobiliser - notamment de droit commun - qui reste centrale.

9

> QUELS SONT, D'APRÈS VOUS, LES 2 OU 3 TRAITS CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉVOLUTION RÉCENTE DE VOTRE TERRITOIRE ? (question ouverte)



- En termes de **DIAGNOSTIC territorial**, la grande majorité note **une dégradation de la situation socio-économique** et c'est la thématique de **la dégradation du marché de l'emploi** et du **développement de la précarité** qui revient dans beaucoup de réponses.

En revanche, **deux dynamiques** semblent différencier les territoires, dans des proportions équivalentes :

- les territoires où le **"décrochage" des quartiers prioritaires** s'accroît;
- les territoires où la **précarité se "diffuse"**, que ce soit lié aux relogements, à la situation économique du bassin d'emploi ou à la dégradation des centres anciens.

Concernant les **problématiques marquantes de l'évolution récente des quartiers**, ce sont les questions **d'éducation** (problèmes éducatifs, difficultés scolaires, ségrégation scolaire), **d'insécurité** (violences, incivilités, trafic, sentiment d'insécurité, ...), de **dégradation du lien social** (repli, isolement, communautarisme), de **fragilisation du tissu associatif** et d'arrivée de **nouvelles populations** très fragiles (immigration récente, public DALO) qui reviennent le plus souvent.

En revanche, près de **40 réponses** font valoir **une évolution positive**, quasiment toujours liée aux **impacts de la Rénovation Urbaine**. Elles évoquent alors les **transformations du quartier** (embellissement, équipements, transports), son **attractivité** et parfois un développement de la **mixité sociale**.

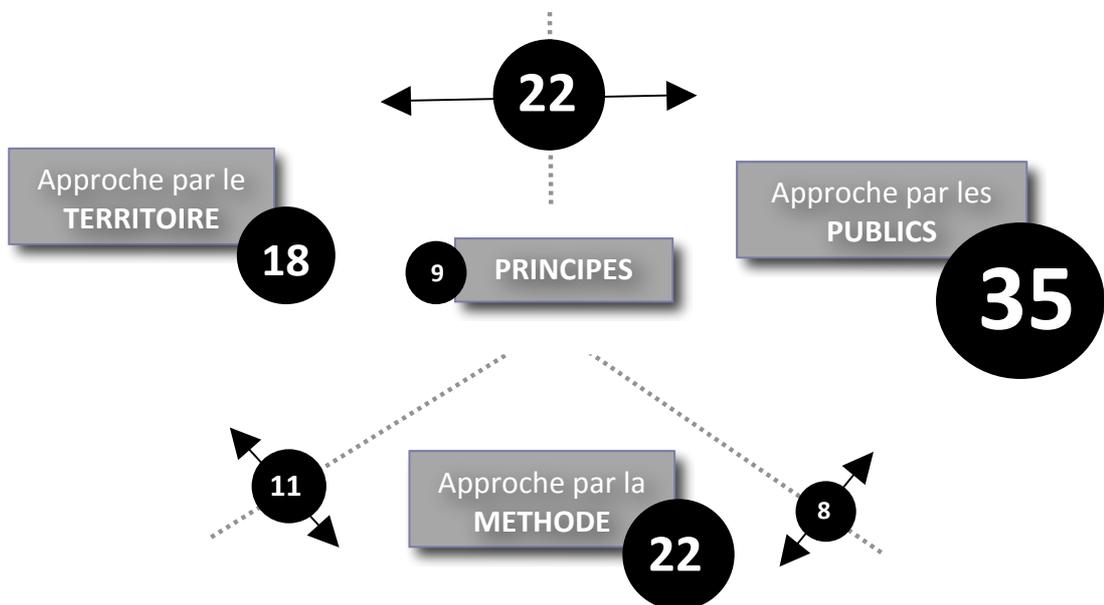
> AUTOUR DE QUELS ENJEUX STRATÉGIQUES PENSEZ-VOUS QU'IL FAUDRAIT STRUCTURER LE FUTUR PROJET SUR VOTRE TERRITOIRE ? (question ouverte)

- Dans **35 réponses** c'est clairement **autour des actions en direction des publics** (insertion professionnelle, éducation, formation, parentalité, prévention,...) que le projet devrait se structurer, tandis que dans **18 cas** le projet se structure uniquement **autour de l'intervention sur le territoire** et d'un diptyque Développement économique / Rénovation urbaine. **22 réponses** se structurent autour d'une action **à la fois sur les publics et sur le territoire**.

Par ailleurs, les questions de **méthode ou d'organisation** (transversalité, renforcement du partenariat stratégique, gouvernance, moyens,...) structurent **22 réponses**. Et dans 11 cas cette question de méthode est liée aux interventions sur le territoire (économie et/ou logement).

Enfin, apparaissent dans les réponses **des principes** ou des "valeurs" ("vivre ensemble", pouvoir d'agir des habitants, égalité de traitement, mixité,...) qui doivent donner un sens à l'ensemble du projet et sont mis en avant, souvent en association avec d'autres approches mais **comme principal enjeu stratégique dans 9 cas**.

> Représentation graphique des APPROCHES proposées par les réponses ouvertes.

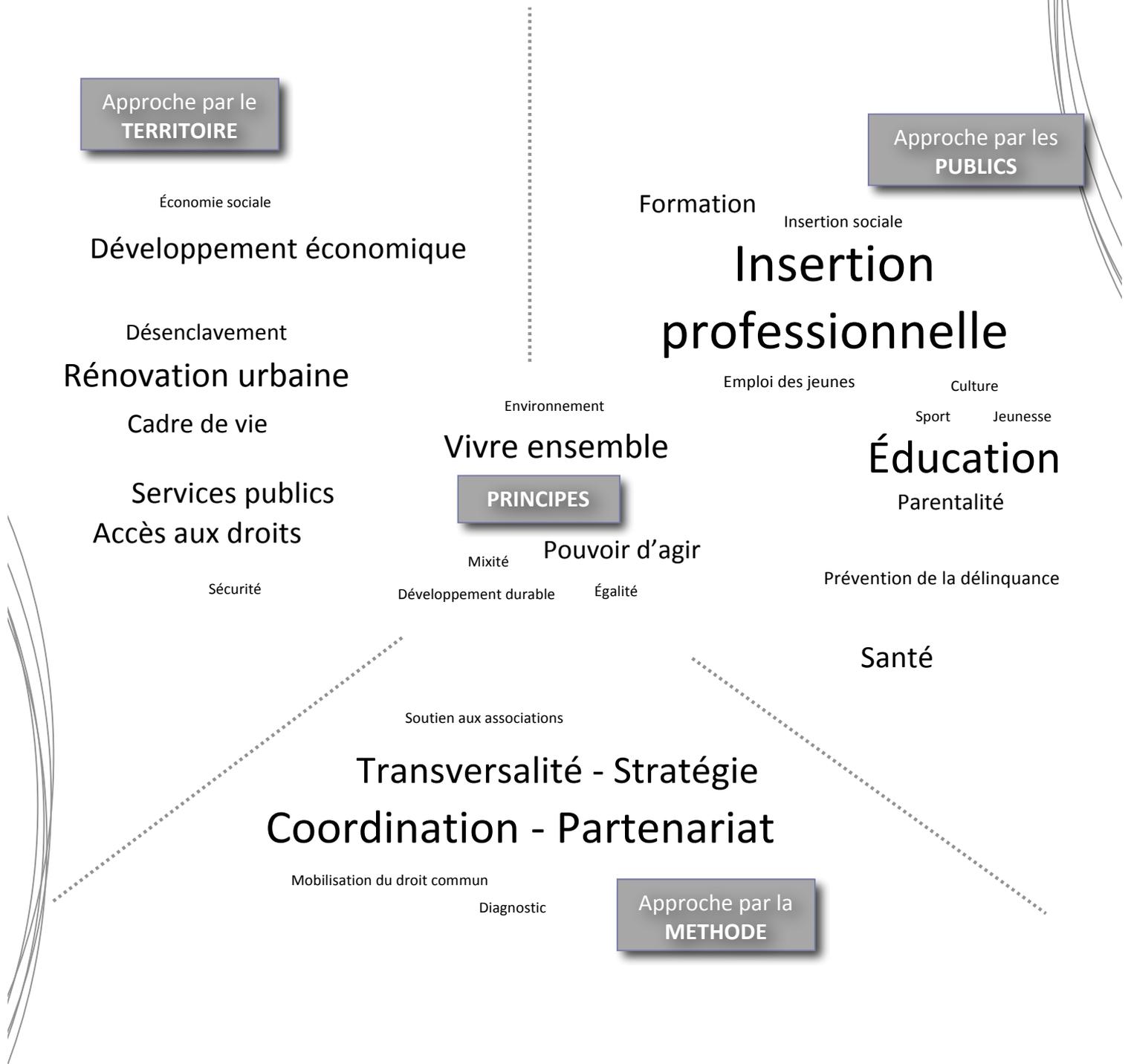


En termes d'ENJEUX STRATÉGIQUES autour desquels le futur projet de territoire devrait être structuré, c'est le diptyque **Emploi / Éducation** qui est le plus souvent évoqué.

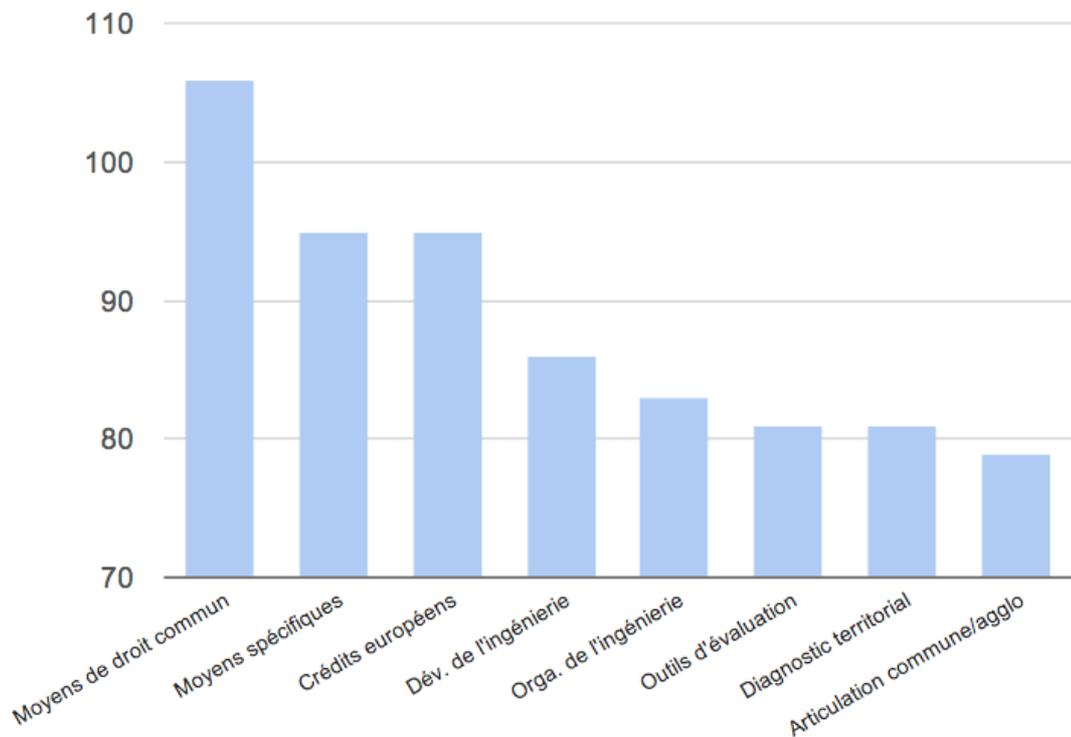
Il est intéressant de noter que **la question de la sécurité est rarement évoquée (6 fois) comme enjeu structurant** du futur projet de territoire.

> *Représentation graphique des ENJEUX évoqués, classés suivant le type d'approche préconisé dans chaque réponse.*

La taille des items varie en fonction du nombre de citations dans les réponses ouvertes.



> ET D'UN POINT DE VUE OPÉRATIONNEL, QUELS POINTS DEVRAIENT FAIRE L'OBJET D'UN ENGAGEMENT PARTICULIER SUR VOTRE TERRITOIRE ?



- C'est **la question des moyens** qui revient en priorité comme enjeu qui devrait faire l'objet d'un engagement particulier. La mobilisation des **moyens de droit commun**, d'abord, qui est une priorité pour 106 répondants, devant les **moyens spécifiques supplémentaires** (95) et les **crédits européens** (95).

Viennent ensuite le développement de l'ingénierie locale (86) et son organisation (83). Et enfin le développement des outils d'évaluation (81), le diagnostic territorial (81) et l'articulation entre la commune et l'agglomération (79).

4- La gouvernance du projet

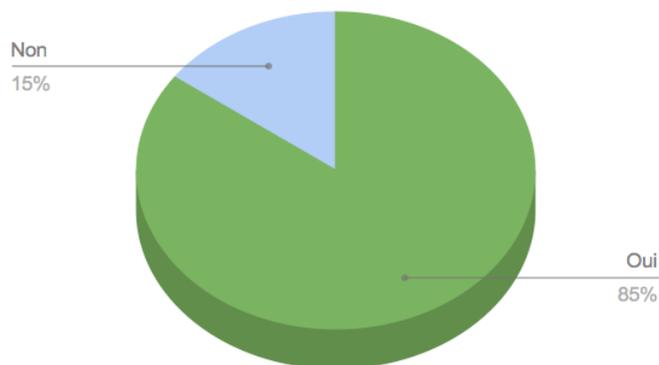
L'idée d'un "chef de file" garant de la cohérence du projet semble intéresser les professionnels. Mais c'est plutôt à une "gouvernance partagée" où le partage des rôles - à définir localement - s'appuie sur la capacité de l'intercommunalité à avoir une vision globale et à mutualiser des moyens.

Cette gouvernance "partagée" s'appuie également sur un véritable partenariat où, notamment, le Conseil Général et le Conseil Régional se re-mobilisent pleinement. Quant aux habitants, non seulement leur place doit être renforcée, mais c'est en amont du projet de territoire que le développement de leur "pouvoir d'agir" doit être rendu possible.

13

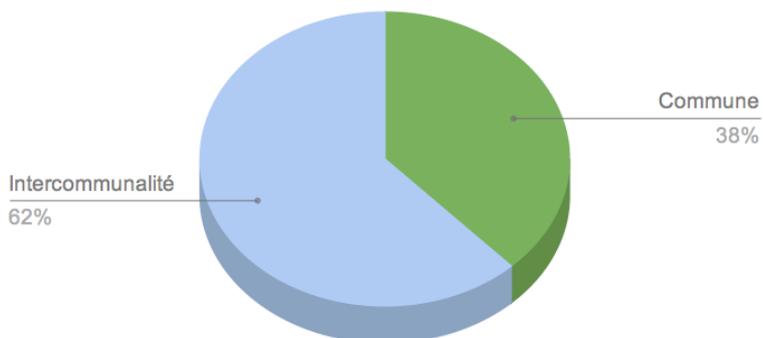
> PENSEZ-VOUS UTILE DE DESIGNER UN "CHEF DE FILE", ENTRE LA COMMUNE ET L'INTERCOMMUNALITÉ, POUR ASSURER LE PILOTAGE DU PROJET ?

- 85 % pensent qu'il serait utile de désigner un "Chef de file", entre la commune et l'intercommunalité, pour assurer le pilotage du projet.



-> SI OUI, QUI DEVRAIT JOUER CE RÔLE

62 % pensent que, sur leur territoire, c'est l'intercommunalité qui devrait jouer ce rôle.



-> ET QUEL SERAIT SON RÔLE ?

Mais majoritairement **c'est plutôt un modèle de pilotage "partagé"** qui ressort des réponses détaillées, que ce soit la commune ou l'intercommunalité qui se retrouve en première ligne.

Hormis dans quelques territoires où l'intercommunalité a intégré les équipes et toutes les fonctions d'organisation, la majorité des professionnels propose **un partage des rôles qui s'appuie sur la capacité de l'intercommunalité à avoir une vision globale et à mutualiser des moyens :**

- elle est garante de la **cohérence d'ensemble** des projets "Politique de la Ville";
- elle peut faire **le lien avec les documents programmatiques de bassin** (logements, transports, développement économique,...);
- elle propose un niveau suffisant pour **mutualiser et/ou mettre en œuvre des moyens d'ingénierie, d'observation, d'évaluation, de prospective, de communication...**

Et c'est globalement un rôle **de pilotage stratégique, coordination/animation et d'appui** qui est mis en avant derrière **l'objectif d'une intercommunalité "chef de file"**.

Mais en parallèle, ils rappellent **le rôle important de la commune à une échelle "de proximité"** avec les habitants comme les acteurs locaux. Certains notent par ailleurs **l'enjeu "démocratique"**, la commune restant l'échelon direct pour lequel les habitants s'engagent lors des élections.

Du coup, **les questions de portage des crédits et de l'ingénierie** restent à moduler, à **répartir de manière fine entre commune et intercommunalité**, en fonction de la manière locale d'articuler toutes ces dimensions.

Enfin, **une minorité de réponses** réaffirme **le rôle prépondérant de la commune pour le pilotage politique, technique et financier**, parce que :

- l'intercommunalité n'existe pas;
- ou tous les quartiers concernés sont sur le territoire de la ville-centre;
- ou l'intercommunalité n'est pas du tout une "intercommunalité de projet" et n'est pas en mesure de porter une vision stratégique.

Par ailleurs, pour argumenter en faveur d'un portage par la commune, certains notent **le risque de complexifier encore la Politique de la Ville** en multipliant les échelles d'animation ou **de créer des incohérences dans le portage politique** quand c'est la commune qui porte le Projet de Rénovation Urbaine ou mobilise l'essentiel des moyens spécifiques et de droit commun.

> POUR VOUS, QUEL DEVRAIT ÊTRE LE RÔLE DU CONSEIL GÉNÉRAL ET DU CONSEIL RÉGIONAL ? (question ouverte)

- Concernant le Conseil Général et le Conseil Régional, c'est souvent l'enjeu de la **mobilisation de leurs politiques de droit commun** pour les quartiers prioritaires, **dans une logique de territorialisation**, qui est évoqué par les professionnels.

Mais surtout, la **quasi totalité des réponses** appelle à **un engagement, ou à un retour, des deux collectivités dans "un vrai partenariat"**. Ce qui passerait par :

- une **participation effective**, voir obligatoire pour certains, à la **gouvernance des contrats**;
- une contribution à la **définition des objectifs et des orientations** du contrat : le Conseil Général autour des questions d'action sociale/insertion/prévention et le Conseil Régional autour des questions de développement territorial et de formation;
- une **mobilisation de leurs expertises** sur ces mêmes domaines - et **un appui** aux acteurs locaux - notamment dans les phases de diagnostic et d'évaluation.

Et **en termes de moyens**, c'est la question de la **mobilisation de leurs moyens de droit commun et de l'articulation avec leurs dispositifs de droit commun** qui est souvent mise en avant, plus que celle des moyens spécifiques.

Enfin certains évoquent un rôle important à jouer en termes de **soutien à l'innovation**, de **prérennisation des dispositifs** et de **défense des territoires au niveau national** sur des enjeux structurants comme les transports ou le développement économique.

> ET QUEL DEVRAIT ÊTRE LE RÔLE DES AUTRES PARTENAIRES (CAF, BAILLEURS,...) ? (question ouverte)

- La majorité des professionnels insiste sur la **nécessité d'un partenariat large et actif avec les autres acteurs** institutionnels (CAF, Education nationale) ou locaux (bailleurs, associations, ...). En insistant sur le principe qu'un **"vrai partenariat" doit les impliquer dès la phase de diagnostic/choix stratégiques et jusqu'à l'évaluation**, même pour les acteurs locaux ou les "opérateurs".

> COMMENT PENSEZ-VOUS, DE MANIÈRE CONCRÈTE, POUVOIR MIEUX FAIRE PARTICIPER LES HABITANTS A CE NOUVEAU PROJET ? (question ouverte)

- Pour ce qui concerne **les habitants**, la majorité des professionnels appelle à **leur donner une place plus importante dans la conception et la mise en œuvre du projet** "Politique de la Ville" lui-même. En insistant sur quatre enjeux :

- **leur implication dans la phase de diagnostic/définition des objectifs**, notamment à travers les "diagnostics en marchant" qui semblent faire leurs preuves;
- **leur place dans ou auprès des instances de pilotage** et de suivi du projet, avec la possibilité de créer, à côté des comités de pilotage, des instances à l'image des conseils de développement;
- la nécessité de construire **des projets stratégiques qui répondent effectivement aux préoccupations et aux attentes** des habitants, en s'appuyant notamment sur l'exemple de la Gestion Urbaine de Proximité;
- **la nécessité de la clarté de l'information** et de **la lisibilité des choix politiques**, associées à **un dispositif actif de communication**, d'échange et de mise en débat public.

Par ailleurs, le projet "Politique de la Ville" doit **revaloriser le rôle des associations** et **développer plus d'actions favorisant la participation active des habitants** : fonds de participation, formations, etc.

Mais au-delà des actions ou du pilotage du projet, **beaucoup de professionnels posent la question de la légitimité ou de la capacité des habitants à s'impliquer** et invitent à la poser "en amont". Ce sont alors plutôt **les enjeux de développement du pouvoir d'agir, de "capacitation", de développement communautaire ou de développement social local** qu'ils mettent en avant. Ils proposent alors **le développement de moyens et d'une ingénierie** - dans les collectivités ou les associations - **dédiés à l'accompagnement des collectifs d'habitants**.

5- L'ingénierie locale

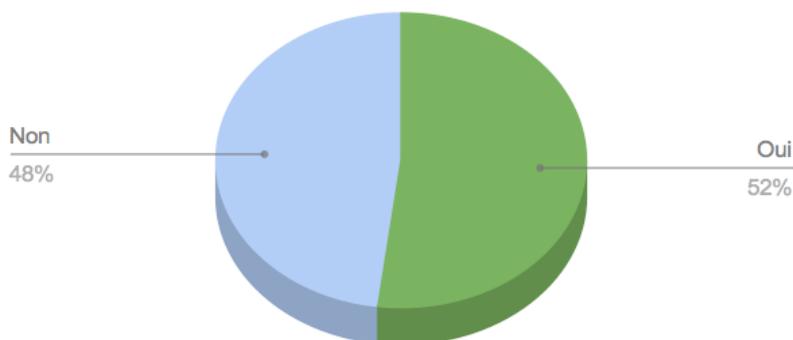
Presque une moitié des professionnels juge que l'ingénierie est insuffisante sur leur territoire, parfois même pour le pilotage du projet. Mais en termes d'amélioration, c'est la question de la coordination qui vient en priorité.

Quant aux services de l'Etat, les professionnels attendent un réengagement fort dans une dynamique de projet partagé. Ils attendent également que "l'Etat local" joue bien son rôle d'appui et de garant - plutôt que d'injonction et de contrôle - et ils identifient les conditions nécessaires pour que ce soit possible.

17

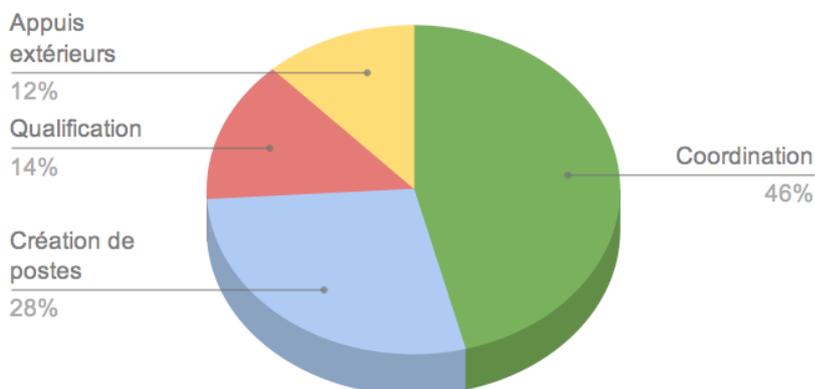
> L'INGÉNIERIE LOCALE EXISTANTE CORRESPOND-ELLE AUX BESOINS DE VOTRE TERRITOIRE ?

- 52 % considèrent que l'ingénierie locale existante correspond aux besoins du territoire.



> SUR QUELS LEVIERS FAUDRAIT-IL S'APPUYER POUR L'AMÉLIORER ?

- C'est la **coordination entre les équipes existantes (46 %)** qui est le premier levier sur lequel il faudrait jouer en priorité pour l'améliorer, devant la création de postes au sein de l'équipe-projet (28 %), la qualification des professionnels (14 %) et le recours à des appuis techniques extérieurs (12 %).



-> COMMENT AMÉLIORER L'INGÉNIERIE LOCALE

- En termes de **COORDINATION**, c'est l'organisation **au sein de la collectivité** qui est le plus souvent évoquée, autour du duo urbain/social mais parfois dans une logique très large (CUCS, Agenda 21, PLU SCOT,...) ou en ciblant l'articulation entre équipe "Politique de la Ville" et services de droit commun. Plusieurs professionnels mettent en avant **la perspective d'une "équipe unique"** ou évoquent le besoin d'une meilleure lisibilité de la répartition des missions.

Mais **la coordination à l'échelle du territoire, entre communes et agglomérations ou avec l'Etat local**, est aussi souvent évoquée, avec parfois la perspective d'équipes "inter-partenariales" ou "inter-institutionnelles". Tout en précisant qu'il s'agit là d'**un enjeu autant politique que technique** puisqu'il touche à la coordination inter-institutionnelle, aux échelles d'intervention, à la définition de l'intérêt communautaire ou à l'engagement des élus.

-> En termes de **CRÉATIONS DE POSTES** deux types de manque sont évoqués :

- dans des collectivités petites ou très pauvres **un manque clair de coordination/animation** du dispositif quand il y a moins d'un "équivalent temps plein" de chef de projet, voire pas de chef de projet;
- des **manques de moyens humains pour le travail de proximité ou la mise en œuvre de nouveaux dispositifs** : agents de développement, coordonnateurs GUP (Gestion Urbaine de Proximité), coordonnateurs ASV (Atelier Santé Ville),...

Et plusieurs professionnels évoquent la nécessité de **faire de l'ingénierie dédiée une condition** à la contractualisation et au financement des dispositifs.

-> En termes de **QUALIFICATION** c'est **la mise en difficulté de la fonction de "développeur"** qui est pointée :

- autour d'une "dé-qualification" des professionnels en poste qui se consacrent de plus en plus à des tâches de gestion;
- autour des formations initiales et des modes de recrutement qui seraient parfois déconnectés des "fondamentaux" du métier.

-> Enfin, les **APPUIS EXTÉRIEURS** - centrés sur **l'observation, le diagnostic et l'évaluation** - permettent d'apporter une compétence dans des petites collectivités ou, parfois, de privilégier le regard externe.

> QUEL DEVRAIT ÊTRE LE RÔLE DE VOS INTERLOCUTEURS AU SEIN DE L'ÉTAT LOCAL ? (question ouverte)

- Concernant "l'Etat local" (DDCS, DRJSCS, délégués du Préfet, SGAR,...) ce qui ressort principalement c'est le souhait de "revenir" à une posture où **l'Etat est véritablement partenaire du Projet**. Ce qui passe par une présence active dans les instances et auprès des équipes pour définir conjointement les objectifs du projet. Et ceci dans une logique de déclinaison des orientations nationales **spécifiquement adaptée au contexte et au projet local**.

Les professionnels attendent alors de leurs interlocuteurs **des échanges et une co-construction** qui s'oppose à une posture "surplombante" d'injonction/contrôle qui semble s'être généralisée ces dernières années.

En termes de **rôle de "l'Etat local"**, les professionnels insistent sur celui de **"Facilitateur" qui coordonne l'ensemble des politiques publiques territorialisées**.

Il est **le garant de l'égalité entre les territoires**, de la **légalité** des procédures et devrait permettre d'**inscrire l'action locale dans la durée** en assurant une continuité. Et il est **l'arbitre des débats entre acteurs locaux**, en mesure de rappeler les uns et les autres à **leurs engagements**.

Les professionnels attendent également de "l'Etat local" d'avoir une **fonction "ressources"** en appui aux acteurs locaux, notamment pour l'information sur les dispositifs et les financements ou la mobilisation du droit commun.

Les délégués du Préfet, par leur disponibilité et leur proximité **doivent alors jouer un rôle central dans ces fonctions** de transmission d'information (descendante et montante), de soutien aux acteurs, de coordination et d'interface avec les services de l'Etat.

Mais la plupart des professionnels notent que **ce rôle de partenaire, d'appui et de garant ne pourra être joué que si des conditions optimales sont réunies :**

- une **simplification des procédures**;
- une **clarification de l'organisation et des compétences** des différents services de l'Etat;
- l'**identification claire d'un "chef de file"**, qui est l'interlocuteur privilégié et le garant de la coordination entre les services de l'Etat;
- des **moyens humains suffisants et qualifiés** pour ces missions dans les services locaux de l'Etat.

6- Le calendrier

Le consensus semble clair sur la nécessité de caler ces futurs contrats sur les mandats locaux. Même si la question de la place laissée aux éventuelles nouvelles équipes après les élections municipales n'est pas tranchée.

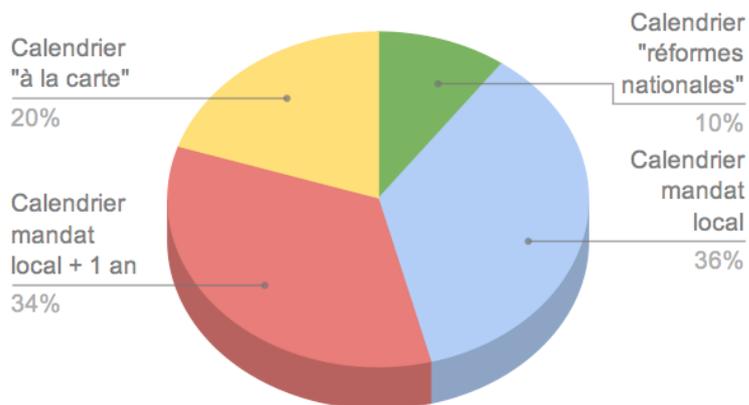
Par ailleurs, les professionnels considèrent que le temps d'élaboration du nouveau projet par les acteurs locaux doit tourner autour de 12 mois et en tout cas ne pas être inférieur à 6 mois.

> SUR VOTRE TERRITOIRE, QUEL SERAIT LE MEILLEUR CALENDRIER POUR UN NOUVEAU PROJET ?

- La grande majorité (70 %) souhaite un contrat calé sur le mandat municipal et intercommunal 2014-2019. Dont presque une moitié qui souhaite que le contrat soit décalé d'un an après les élections pour que les nouvelles équipes s'approprient le projet ou établissent le leur.

20 % souhaitent un calendrier "à la carte", dont la durée et la date de signature pourraient être définies par les acteurs locaux.

Enfin, seuls 10 % souhaitent rester sur la logique d'un calendrier défini en fonction des réformes nationales.



> ET COMBIEN DE TEMPS FAUDRA-T-IL AUX ACTEURS LOCAUX POUR ÉLABORER CE NOUVEAU PROJET ?

- Presque la moitié (47 %) considère que 12 mois seront nécessaires aux acteurs locaux pour élaborer ce nouveau projet.

