

Les chefs de projet

< Printemps 2004 >

« Si les journées sont bien occupées en durée, elles le sont aussi souvent en intérêt, de par la diversité des fonctions à assumer »

Horizons aquitains

La collection ressources

↳ **Les chefs de projet**

7 EDITORIAL

Conçu pour donner à voir, ce projet éditorial propose un instantané, une synthèse de travaux et de points de vue aquitains sur une question à un moment donné. Il ne s'agit ni d'être exhaustif, ni d'être définitif, mais plutôt de poser des jalons sur des voies toujours en construction.

Première voie explorée, celle des « chefs de projet ». Appellation reprise, adaptée et recalibrée par les différents contrats de ville et de pays de notre région.

Mis en réseau depuis 1995, ceux de la politique de la ville se connaissent bien. Mais avec la seconde génération des contrats de ville qui a vu l'émergence de nouveaux sites, de nouveaux professionnels et de nouvelles organisations, ils ont collectivement sollicité le centre de ressources, via l'Association des professionnels aquitains du développement social urbain (APADSU), pour une lecture régionale, un état des lieux du fonctionnement et du positionnement des maîtrises d'œuvre urbaines et sociales (MOUS).

Quelle organisation pour quel contexte ? Quelle position dans quel système d'acteurs ? Quelles méthodes et outils développés ? Quelles ressemblances et différences entre une direction de projet d'un petit contrat de ville et la MOUS d'une grande commune ? Etc. Ces questions fondamentales et complexes ont nourri les échanges du « groupe ville », animé par PQA¹, tout au long de l'année 2003.

1. Ce « Groupe ville » réunit les chefs de projets aquitains 3 à 4 fois par an*.

Le moment est aujourd'hui venu :

- de rendre visible cette co-production sur l'évolution des MOUS, à travers une synthèse des riches et essentiels travaux menés au cours du premier semestre 2003 par notre stagiaire Isabelle Lucas. Etudiante en maîtrise d'aménagement et développement du territoire de l'UPPA, ses travaux furent suivis par Philippe Tizon, professeur de l'UPPA et Bruno Bertrand, chargé de mission PQA.
- **de mettre en perspective les modes d'actions de la « ville » avec ce qui se fait dans les « pays ».**

Nous vous souhaitons bonne lecture de cette première brique d'un édifice dont vous nous fournirez aussi les prochaines pierres. Sincères remerciements à celles et ceux qui ont contribué à la réalisation de ce premier dossier.

Coordination du dossier <Printemps 2004>

Hervé Castelli, chargé de mission *diffusion et capitalisation* de PQA

Participations /

Stéphane Denjean, chargée de la gestion de l'information de PQA

Bruno Bertrand, chargé de mission « ville » de PQA

Xavier Steffan chargés de mission « pays » de PQA

Abonnements /

Véronique Munoz, assistante de PQA

Mis en forme / www.aggelos.fr

Photos / PQA

Pays et Quartiers d'Aquitaine

Centre de ressources régional sur le développement territorial

1 A terrasse du Front du Médoc - 33076 Bordeaux cedex

05 56 90 81 00 - pqa@aquitaine-pqa.fr

ISSN / en cours



Pays et Quartiers d'Aquitaine

7 SOMMAIRE

05 / Edito

09 / Contenu et évolution du métier de chef de projet

Interview croisée des Présidentes de l'AADELA et de l'APADSU

15 / Le quotidien du chef de projet pays

Tranches de vies aquitaines

Dossier : **ENQUETE DANS LE MONDE DES CHEFS DE PROJET DE LA POLITIQUE DE LA VILLE ...**

23 / Avant-propos

Rappel de la démarche par Isabelle Lucas

Portraits de la MOUS de l'agglomération...

27 / ... Paloise - Un GIP très structuré

33 / ... Agenaise - Un binôme Etat - Collectivité

39 / ... Bergeracoise - Découvrez le Sycovab !

45 / ... Bordelaise - Une équipe permanente

51 / ... Bayonnaise - De l'association au GIP

57 / ... Périgourdine - Une MOUS intercommunale

63 / ... Montoise - Une direction de projet « mixte »

69 / Plongez dans les MOUS communales

77 / Les chefs de projet et les études

Entretien avec Jean-Philippe Haufeurt

83 / Un chef de projet qui PIC

Echanges avec Christophe Rochard

87 / L'organigramme du Pays des Landes de Gascogne

3 questions à Bernard Rouchaléou

91 / Travelling des équipes Pays

103 / Conseil de lecture et de click

109 / Glossaire

7 Contenu et évolution du métier de chef de projet

Interview croisée des présidentes de l'AADELA et de l'APADSU

Le chef de projet est pluriel. Une cinquantaine d'hommes et de femmes aquitains, plus ou moins grands, plus ou moins expérimentés, exercent ce métier aussi bien en zone urbaine qu'en zone rurale. Sylvie Rebière-Pouyade, présidente de l'APADSU¹ et Hélène Schwartz, présidente de l'AADELA², donnent ici leur vision du plus beau métier du monde (?).

? *Comment se définit aujourd'hui un chef de projet ?*

Sylvie Rebière-Pouyade : Le métier de chef de projet peut se résumer en termes de capacité :

- > Une capacité d'interface : pour intervenir dans un jeu d'acteurs institutionnels et associatifs. Confronté à des logiques d'intervention verticales et sectorielles, le chef de projet est chargé constamment de se positionner sur le registre de l'interpellation et du rapprochement.
- > Une capacité d'externalité : savoir se dégager des partenaires, des institutions, des associations pour les amener au projet, pour « forcer » leurs logiques à prendre en compte le projet.
- > une capacité de médiation : afin de pouvoir amener des logiques professionnelles, institutionnelles, sociales, économiques et urbaines qui souvent se confrontent, à une posture de compréhension,

1. APADSU - Association des professionnels aquitains du développement social urbain - s.rebiere-pouyade@cvab.fr

2. AADELA - Association des agents de développement local d'Aquitaine - hlmschwar@aol.com

d'analyse, de négociation, de redéfinition de leurs interventions, au bénéfice du projet.

- > une capacité de distance : afin de pouvoir appréhender aussi bien la proximité du projet que son résultat sur le moyen et le long terme.

Hélène Schwartz : Au-delà du terme de « chef de projet » couramment usité dans le cadre de la politique de la ville, cette expression est apparue avec l'émergence de la politique des pays en Aquitaine. Alors, c'est quoi un chef de projet ? A mes yeux, une personne en charge de mener un projet de A à Z, responsable de la « conduite globale des opérations ».

Sa qualité essentielle ? Mettre du lien entre différents partenaires pour qu'un projet avance et aboutisse. Cela nécessite d'adopter quelques principes essentiels : prendre l'attache des élus, des services instructeurs en charge des politiques contractuelles, fédérer une équipe et piloter les débats, les négociations, parfois les arbitrages avec des partenaires très divers. Tout cela revient à illustrer concrètement et de manière très opérationnelle l'idée d'approche transversale.

? *Quelles sont les évolutions majeures constatées depuis ces dernières années ?*

HS : J'ai le sentiment que cette notion de transversalité, il y a bien longtemps qu'elle existe déjà. Et qu'elle a été mise en œuvre dans certaines collectivités publiques déjà à l'époque des premiers contrats de plan dans le courant des années 80. Mais on n'avait pas cette terminologie.

Ce qui est nouveau, c'est que tout d'un coup, on se rend compte que pour faire avancer des projets, il faut de la matière grise. Avant, on faisait la part belle aux investissements matériels, il fallait créer des équipements, c'était un mot d'ordre très répandu dans les collectivités, on pouvait décréter des choses et ça suffisait pour avancer. Aujourd'hui on se rend compte que ce n'est pas suffisant. Voire, qu'il faut une réflexion préalable, de la concertation, des

études de faisabilité, pour s'assurer la bonne utilisation des fonds publics (qui se font rares et précieux par les temps qui courent).

Depuis quelques années, on réalise l'importance de « l'ingénierie », et la nécessité que le milieu rural, au même titre que dans le champ de l'urbain, se dote d'équipes d'animation, de matière grise.

Il faut des gens qui soient capables de mettre du lien : c'est ça la grande nouveauté ! Se rendre compte que pour faire du projet, c'est-à-dire de la concertation, de l'enrichissement par les regards croisés des acteurs, par la prise en compte équilibrée des intérêts des uns et des autres en respectant le développement durable, devient indispensable dans le monde complexe dans lequel nous évoluons et cela ne peut se faire qu'avec les « médiateurs professionnels, les agents de décloisonnement » que nous sommes ! ! Cela aboutit à une revalorisation, de fait, du statut du métier de chef de projet.

SRP: Les évolutions du chef de projet tiennent essentiellement au fait que la notion de projet a considérablement progressé depuis ces dix dernières années, aussi bien dans les administrations et les services publics que dans le milieu associatif. La politique de la ville a diffusé ses messages, ses méthodes, ses objectifs auprès de ses partenaires.

Alors qu'il y a encore quelques années le chef de projet était souvent le seul à questionner la cohérence d'intervention du tissu institutionnel et associatif, progressivement, ce sont tous les acteurs de la vie publique qui ont repositionné leurs interventions en se requestionnant sur leurs pratiques par rapport aux populations et aux territoires.

Aujourd'hui, le chef de projet permet non seulement de « faire ensemble » mais aussi de générer des outils communs d'analyse et de réflexions utiles à un ensemble de partenaires.

L'évolution majeure serait donc située sur le registre de l'ingénierie : depuis 1995 on est passé d'une logique d'intervention à la marge à une logique d'accompagnement, de méthode,

de ressources pour les acteurs, d'analyses et d'interpellation beaucoup plus importante qu'auparavant.

? *Un chef de projet « pays » peut-il aller travailler dans les « quartiers » ? Et inversement ?*

SRP : Je suis sûre que oui. parce qu'avant tout, les deux se situent sur l'ingénierie et la méthode. Une fois que le projet est défini, sa mise en œuvre est similaire. C'est si vrai qu'il convient même d'aller au-delà de ces deux corps de métiers faisant référence au clivage ville campagne.

Je me souviens avoir entendu un directeur de Parc Naturel Régional parler de son métier et d'y avoir retrouvé l'essentiel de ce que je faisais au quotidien, il développait un projet pour son territoire de référence. Même remarque quand on échange avec les acteurs du développement dans le pays du tiers monde qui ont été bien souvent précurseurs sur ces pratiques de projet.

Rien ne nous distingue dans nos pratiques professionnelles, dans nos postures ou nos capacités, seules peuvent varier quelquefois des capacités techniques. Seul change le projet que l'on a à conduire et dont on est responsable.

HS : Evidemment, le métier du développement territorial est commun au domaine des pays et de la ville, à l'urbain et au rural. On le voit bien dans la démarche de rapprochement initiée au niveau des professionnels. Il y a quelques années, deux mouvements distincts se préoccupaient de la reconnaissance du métier : l'inter réseau DSU et l'association « Agent de développement local, un métier à défendre ». Depuis que les deux réseaux se sont rencontrés, ils se mobilisent de concert sur la définition du métier de « professionnel du développement territorial ». Tout cela montre bien que les méthodes sont les mêmes et que seuls les contextes sont différents.

Plus largement dès que l'on fait un peu d'analyse d'expériences, on se rend bien compte que les méthodes sont

transposables, que les questionnements sont les mêmes, que les problématiques sont les mêmes.

? *Comment et pourquoi favoriser les rencontres entre ces deux publics ?*

SRP : La question du pourquoi est évidente, parce qu'ils font le même métier et que l'on a toujours à s'enrichir des pratiques de nos collègues. La question du comment me semble en bonne voie de résolution :

- > d'abord parce que les 2 associations régionales travaillent ensemble mais aussi parce que, sur le plan national, elles sont impliquées dans des réflexions communes sur leurs métiers et la façon de le faire, avec leurs relais nationaux.
- > ensuite avec le centre de ressource PQA. Il a déjà le mérite d'exister, ce qui ne semblait pas évident au départ. Ensuite la balle est dans le camp du centre de ressources : quelle va être sa capacité à produire de la connaissance commune, à produire des analyses, à produire des outils transposables ? Quelle va être sa capacité à être lui-même au cœur du projet, celui de « faire ensemble » et celui de nous faire progresser dans nos pratiques (comme nous-mêmes le faisons tous les jours dans nos projets !). Nous serons très vigilants et réactifs à ce qui nous sera proposé et nous soutiendrons toutes les démarches allant en ce sens.

Petit bémol cependant, que restera-t-il de la politique de la ville et de ses savoir-faire au-delà de 2006 ? Que restera-t-il alors aussi des démarches pays ou agglomération contractualisées ?

HS : D'abord parce que l'échange d'expériences est toujours enrichissant, et encore plus quand sur un même territoire on peut confronter les savoir-faire et les compétences que l'on a développés avec la mise en œuvre de politiques publiques qui ont beaucoup de similitudes.

Comment ? Et bien je crois qu'il y a des territoires où cela se fait naturellement car il y a superposition de différents échelons opérationnels : contrat de ville, contrat de pays et contrat d'agglomération. C'est l'endroit où il y a une légitimité d'autant plus forte pour collaborer et mettre de la cohérence dans les projets.

Plus globalement, chaque fois que l'on a des réunions professionnelles, sur un certain nombre de sujets transversaux, on s'y retrouve. On ne peut que se féliciter de l'initiative de l'Etat et de la Région qui, en offrant cette opportunité par la création d'un centre de ressources commun (PQA), facilitent et amplifient ce mouvement. En effet si la démarche sur la reconnaissance de nos métiers du développement territorial est nationale, l'opérationnalité aquitaine peut être un exemple à diffuser dans les autres régions. Nous avons récemment organisé un voyage d'étude en Bretagne pour nos adhérents, et pour la première année, nous avons ouvert cette possibilité à nos homologues de l'association des chefs de projets urbains, l'APADSU.

Interviews réalisée par Xavier Steffan, PQA

↵ **Le quotidien du chef de projet « pays »** Tranches de vies aquitaines

A la veille de la signature des contrats de pays, nous avons demandé à la vingtaine de chefs de projet aquitains, « comment ils ou elles occupaient leurs journées ? ». Seules contraintes : répondre vite et en peu de mots, capturer des instantanés, des impressions spontanées, sur la façon dont ils ou elles ressentent leur métier. Sincères remerciements à celles et ceux qui se sont prêtés, avec talent et humour, à ce rapide petit jeu.

? *Ami(e) chef de projet, comment occupez-vous votre journée ?*

➤ « ... Et soirée !!! La charte doit voir le jour en juin-juillet et le contrat en septembre-octobre. En ce moment, c'est :

- ↵ 2 à 3 réunions par semaine le soir afin d'associer la société civile à l'élaboration de la charte (diagnostic et document de stratégie),
- ↵ du travail rédactionnel pour les diagnostics, plus l'encadrement de personnel extérieur à l'association pour la rédaction de la Charte (animateurs de syndicats de Pays)
- ↵ l'animation de réunions techniques de restitution des diagnostics avec les organismes « spécialistes » (Consulaires, Conseil général, etc.)
- ↵ la réalisation des cartographies (SIG),
- ↵ le suivi administratif et financier de l'association (budget, subventions, AG, CA...),
- ↵ le secrétariat de l'association (invitation, commande de matériel...),

↪ le suivi d'une étude préalable ORAC.
... en bref la structure manque de moyens ».

➤ « Cette question peut paraître réductrice, car nos journées s'étendent bien souvent en soirée, tellement ce type de travail repose sur la disponibilité d'acteurs qui ne sont libres qu'après avoir exercé leurs autres fonctions en journée. Si les journées sont bien occupées en durée, elles le sont aussi souvent en intérêt, de part la diversité des fonctions à assumer.

Animer des réunions ou une équipe, gérer, concevoir, assister des porteurs de projets, faire de la prospective, connaître, observer son territoire, bâtir sa propre légitimité technique au regard de tous les autres intervenants techniques sur un territoire, c'est le fond de décor qui guide l'action au quotidien. C'est aussi se sentir à la convergence de beaucoup de choses, d'intérêts parfois contradictoires, d'être souvent plus « attendu » qu'aidé, c'est parfois (souvent) se sentir un peu seul, mais c'est aussi cela qui fait le charme de ce métier.

↪ Hier, c'était le tourisme à l'ordre du jour, valider les orientations du contrat de pôle.

↪ Aujourd'hui, après avoir fait le point avec l'urbanisme sur le projet de livre blanc du Pays, ce sera travailler à la finalisation du contrat de Pays.

↪ Demain, ce sera une réunion de travail sur un projet de maison médicale, et ensuite sur un projet de zone d'accueil d'entreprises, sans parler de la préparation du prochain comité de programmation leader + ... sans oublier de vérifier que les soldes 2003 sont bien rentrés, car les débuts d'année sont toujours difficiles en trésorerie.

Et puis, peut-être que, samedi, on répondra à l'invitation d'une association culturelle, pour se divertir, en espérant ne pas rencontrer trop de partenaires locaux qui auront envie de parler boulot. »

➤ « Lecture de la presse locale + CAFE.
Regard sur le courrier arrivé. Répondre aux coups de fil des élus et des

porteurs de projets privés du type « *Où en est la Charte ? Quelles sont les aides pour mon projet ? Peut-il rentrer dans le Contrat de Pays?, etc.* ». Point avec l'équipe sur l'état d'avancement de la Charte ou... Déjeuner entre collègues souvent.

Rédaction de la Charte, de cahiers des charges en vue de lancer des études préalables. Préparation du Bureau du Conseil de Développement. Point avec la stagiaire sur le Pôle Touristique Rural. Quelques rendez-vous à l'extérieur ou réunions... jusque dans la soirée (bien sûr !). Tel est le dur labeur du Chef de projet Pays ».

➤ « Cela dépend des journées et surtout du niveau d'avancement de la démarche Pays ! Nous en sommes à la constitution de son contrat. Ainsi, l'occupation du chef de projet réside pour moi en trois points principaux :

- ↪ Répondre aux sollicitations des divers porteurs de projets pour savoir si leur projet pourrait faire partie du Contrat de Pays, soit par téléphone, soit par visite sur place ;
- ↪ Condenser, capitaliser, résumer, compiler, gerber... les fiches projets qui arrivent pour en faire un petit catalogue de projets classés selon les axes et les objectifs de la charte ;
- ↪ Instruire administrativement et financièrement des projets qui sont prêts à sortir, soit dans le Contrat, soit en anticipation.

A côté de ça on essaye de glaner des informations, a priori informelles et donc officieuses, sur les enveloppes financières disponibles, car les petites « usines à gaz » que l'on monte en faisant miroiter des cadeaux bonus « Pays », sont accueillies avec circonspection par de plus en plus d'élus. Et nous n'avons malheureusement pas les moyens de répondre dans un sens ou dans un autre.

Notre paradoxe actuel : continuer à mobiliser les gens et faire remonter les projets au cas où ils seraient effectivement financés tout en ne promettant rien mais en garantissant quand même que si le projet est bon on arrivera à trouver des financements. Le problème c'est que c'est nous qui ramons après pour trouver les sous. Et vus les bilans catastrophiques de consommation des Feoga et Feder, et les annonces pour le Fnadt, on dit Aïe, Ouille, Zut si j'aurais su... »

➤ « Exécution d'un planning de travail, incluant des rendez-vous et le traitement de dossiers. Beaucoup de relationnel. Systématisation des communications par mail dès que possible. »

➤ « Une journée d'agent de développement commence par acheter, sur ses propres deniers, la presse locale. Les structures ne sont pas riches pour s'abonner, mais il faut se tenir au courant des événements du pays et des environs. Donc après un petit café et la lecture du canard local, le feu commence.

Un coup de fil d'une mairie qui souhaite savoir si la réfection du clocher de l'église peut être financé par l'Europe ; si on lui dit « non », vient le discours sur « la non consommation des crédits » tenu par le Préfet de région, venu l'an passé dire à l'ensemble des maires qu'il fallait déposer des projets. Pour éviter ça, on prend rendez-vous sur place pour voir s'il n'y aurait pas autre chose de plus constructif à faire sur le bourg, avec un peu de commerces et de logements.

A peine raccroché, arrive au bureau un particulier qui s'impatiente pour être desservi par le DLS ; une fois qu'on a compris qu'il veut parler de l'ADSL, on lui explique que le pays a lancé « une étude de faisabilité sur un projet de couverture haut débit ». Devant la perplexité de l'interlocuteur, on lui conseille de se rapprocher de sa mairie et de France Télécom...

Enfin libre pour partir au rendez-vous prévu, on arrive à la réunion où, en vous attendant (10 mn de retard sur l'horaire et une demi-heure de route), vos partenaires se sont déjà engueulés sur 3 points de détail. Bref, on calme le jeu et propose une solution intermédiaire, sous peine de ne pas avoir les subventions tant espérées.

Déjeuner rapide et retour au bureau car il faut de toute urgence préparer les convocations du conseil de développement. En même temps le téléphone continue à sonner : un artisan qui veut reprendre une entreprise sollicite le Pays, un club de tennis veut savoir si Leader ne pourrait pas financer sa fête de fin d'année qui valorise les produits du Pays ! Difficile de leur faire comprendre les critères de financement.

Et puis on repart, cette fois ci à l'heure (!), à une réunion d'un conseil communautaire du coin. Après une journée comme celle-ci, certes plutôt mauvaise, on se dit que le mail envoyé par PQA, on y répondra demain !

Il arrive aussi que les coups de fils concernent des projets vraiment intéressants, où l'on passe une matinée à essayer de trouver des documents et des exemples pour aider le porteur de projets à mieux définir son action ; où l'on passe 3 heures en réunion avec des acteurs locaux fédérés autour d'un programme d'actions annuel ; ou encore que l'on ait le temps, tout simplement, de lire les informations sur le développement local et les initiatives pilotes d'autres territoires, ou que l'on puisse enfin s'occuper du suivi administratif de la structure.

Bref, je suis une assistante sociale de territoire, qui s'interroge sur la création d'une convention collective qui intégrerait d'office des séances de psychanalyse ! »

➤ « Première action : réception des mails et gestion en temps réel des questions et courriers envoyés par les élus, les partenaires et les collègues (cela peut prendre entre 10 minutes et toute la matinée !).

Préparation des réunions, au moins une par semaine, qu'elles soient techniques ou officielles (interventions, logistique...). Traitement des dossiers en cours études, notamment la charte. Suivi de la situation administrative du syndicat (budget, délibés, vie courante...) »

➤ « 7 h 30 du mat, je me rends au syndicat (40 minutes) accompagné par France inter (première fenêtre de la journée sur l'actualité), j'en profite généralement pour passer plusieurs coups de fil. Au bureau j'essaie d'éliminer plusieurs questions en suspens avant de me rendre au premier rendez-vous ou de recevoir la première visite. La grande forme.

Entre 2 rendez-vous, nos portes « toujours ouvertes » permettent de faire avancer les dossiers portés par l'équipe, qui se retrouve ainsi de façon informelle dans le bureau des uns ou des

autres chaque fois que nécessaire... sans oublier une dose d'humour. Evidemment, pendant ce temps, le téléphone sonne régulièrement.

12 h 30 / 13 h. Enfin, le calme on en profite pour se rendre au rendez-vous de 14 h 30 ou pour travailler un peu seul ; mais comme l'équipe n'est jamais très loin, les échanges reprennent et surtout le téléphone sonne toujours. Enfin, après quelques brouillons de lettres, de brèves lectures, quelques signatures et coups de fil, la fin de la journée est là. On est donc à nouveau disponible pour se rendre aux rencontres, ou animations ou conseils divers, puisque la société civile, comme nous, travaillait dans la journée.

Aussi est-ce vers 20h ou plus tard, que tranquillement (ce n'est plus la pleine forme), après quelques coups de fil (les derniers), affamé (pourvu qu'il reste quelque chose dans le frigo), je rentre en écoutant FIP et en inventoriant tout ce que je n'ai pas fait, tous les appels non passés, les urgences oubliées... par lesquels on se dit qu'inévitablement, il faudra recommencer demain matin alors que l'équipe est surbookée...

Alors commence son moment à soi où sous un fond de télé ou de CD, un cornichon dans la bouche sans cravate et veston, les doigts de pieds en éventail, on découvre quelques notes ou articles spécialisés emportés du bureau pour les réunions du lendemain et les journaux de la semaine passée. Un moment fort de réflexion, puisqu'il arrive que l'on s'endorme comme ça dans un fauteuil, pour enfin trouver en rêve la solution recherchée depuis plusieurs jours. Vite, je la note pour ne pas oublier. »

Propos recueillis par mail par Hervé Castelli et Xavier Steffan, PQA

Dossier :

**ENQUETE DANS LE MONDE
DES CHEFS DE PROJET
DE LA POLITIQUE DE LA VILLE**



▣ Avant propos

Ce dossier sur les MOUS aquitaines repose entièrement sur le remarquable travail d'Isabelle Lucas. De février à juillet 2003, cette pétillante stagiaire, alors en maîtrise d'aménagement de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour, a su trouver les moments et les mots pour interroger les divers chefs de projet « politique de la ville ». Afin de comprendre les enjeux et les limites de ce dossier, Isabelle Lucas revient dans cet avant-propos sur la nature et le déroulé de sa mission à PQA. Les fiches signalétiques qu'elle a réalisées, site par site, sont disponibles au centre de ressources.

Le travail présenté, en partie dans ce dossier, résulte d'une commande passée par Pays et Quartiers d'Aquitaine, à une étudiante en aménagement et développement du territoire, réalisant son stage de maîtrise au sein de la structure pour une durée de cinq mois.

L'intitulé de la commande était : la réalisation d'un état des lieux des modes d'organisation des équipes de MOUS (maîtrise d'œuvre urbaine et sociale) de l'ensemble des Contrats de ville en Aquitaine

Cette commande, co-validée par PQA et les chefs de projets, a donné lieu à un travail d'enquête auprès de ces derniers. Il s'agissait de recueillir des informations concernant les modes de fonctionnement et de positionnement des équipes de MOUS. Le travail se matérialise par la production de fiches signalétiques sur chaque site rassemblées dans un dossier remis aux chefs de projet lors de la séance du groupe « ville » du 9 décembre 2003.

Enfin, un document plus analytique, mon mémoire, est disponible au centre de ressources. Il est nécessaire de rappeler qu'il s'agissait bien de faire un état des lieux des modes d'organisation des MOUS en Aquitaine et que ce travail ne participe en aucun cas d'une démarche évaluative.

Les enjeux soulevés par cette enquête

Loin de constituer un groupe homogène, et relativement « isolés » sur leurs territoires respectifs, les chefs de projets s'interrogent sur leurs propres pratiques et cherchent à savoir « Comment ça se passe ailleurs ? ». Par delà les différences des contextes locaux, est-il possible de repérer un savoir faire, un savoir être communs ? Des outils transposables ? Par l'intermédiaire de l'APAD-SU (association des professionnels aquitains du développement social urbain), les chefs de projet ont fait naître le besoin d'engager une dynamique de reconnaissance professionnelle (en interne : production d'une identité professionnelle / en externe : engager un processus de légitimation de cette identité).

PQA et les chefs de projet se sont vite rejoints sur les enjeux suivants :

- développer un outil de lecture des équipes de MOUS
- compléter la connaissance de chaque chef de projet sur les spécialités des autres organisations de MOUS
- favoriser ainsi la mise en perspective des pratiques professionnelles pour chacun d'eux
- faire s'interroger les chefs de projet sur leurs propres pratiques professionnelles
- capitaliser et diffuser les expériences
- donner du contenu aux séances 2003 du groupe « ville » animé par PQA

La méthodologie employée

février : Envoi d'un courrier électronique à l'ensemble des chefs de projets concernés par l'enquête pour les avertir de la démarche

mars : Entretien exploratoire avec des personnes référentes

Réalisation de la grille d'entretien
Début des rencontres avec les chefs de projet

avril : Réunion du « Groupe Ville »

- présentation de l'outil de lecture à partir du cas agenais
- validation collective de l'outil

mai / juin : Rencontres de terrain avec les différents chefs de projets

- réalisation des fiches signalétiques
- renvoi de ces fiches à l'ensemble des chefs de projet pour correction, ajout et validation finale

juin : Réunion du « Groupe Ville »

- présentation de quelques fiches validées
- réflexion collective sur les modalités de diffusion de l'outil final

L'ensemble des fiches signalétiques covalidées sont disponibles à PQA

Elles sont composées de six parties :

- 1- Contexte local (présentation succincte du contexte économique, social et politique)
- 2- Identité du chef de projet (son titre, son parcours professionnel et son statut)
- 3- Composition de l'équipe de MOUS (présentation des membres de l'équipe)
- 4- Fonctionnement de la MOUS (indications sur les dynamiques en cours et les outils mis en place)
- 5- Positionnement de la MOUS (éléments sur les postures professionnelles et les outils de légitimation développés)
- 6- Participation des habitants (description des outils spécifiques mis en place)

Les informations que ces fiches véhiculent sont à la fois le fruit d'un entretien individuel avec les chefs de projet et d'une synthèse de documents de sources diverses (Convention cadre, convention territoriale, recensement de la population de 1999, tableau de bord régional de la politique de la ville, etc.)

Limites de l'exercice

Ces fiches rendent compte d'un point de vue, celui du chef de projet. En aucun cas, elles ne doivent être lues et perçues comme un document objectif et exhaustif, voire évaluatif. Si ces fiches sont homogènes en contenu, leur qualité dépend de la quantité et de la nature des informations recueillies, variables d'un entretien à l'autre.

Enfin, ces fiches relatent une réalité à l'instant de leur production. Ce sont des photos. Les modes d'organisation évoluent. Elles ont vocation à être actualisées dans un dialogue soutenu entre les chefs de projet et PQA.



L'échantillon de l'enquête

Les chefs de projet interrogés sont :
les 7 chefs de projets intercommunaux mandatés par l'Etat et /ou les collectivités locales
+ 11 chefs de projets communaux du contrat de ville de l'agglomération bordelaise

NB : certains interviewés ne sont pas chefs de projet mais sont des référents en mesure de répondre au questionnaire (Bordeaux, Mérignac). Certains sites n'apparaissent pas pour des raisons diverses (Le Bouscat, Sainte Eulalie, le GPV).

7 Un GIP très structuré

Portrait de la MOUS de l'agglomération paloise

Le vent de la politique de la ville souffle en terre béarnaise depuis 1989. Si la géographie des problèmes a quelque peu évolué (centre ancien, communes périphériques en sus du Hameau), celle des solutions s'est nettement complexifiée, avec des interventions de différents niveaux, que le GIP-DSU cherche à démêler pour mieux les coordonner. Explications par Dany Hoare, sa directrice. Propos recueillis par Isabelle Lucas et remis en forme par PQA.

Le bassin de vie du pays du Grand Pau s'organise autour de l'agglomération paloise, qui vient de signer, avec l'Etat et la Région, un contrat d'agglomération. Ce territoire aux ambitions touristiques et au dynamisme avérés, témoin l'installation de la première plate-forme de très haut débit en France, regroupe environ 140 000 habitants. Parmi ces hommes et ces femmes, 56 000 résident dans les quartiers prioritaires du contrat de ville.

La quartier palois du Hameau, englobant la cité « Ousse des Bois », souffre d'une très forte stigmatisation. Depuis septembre 2001, un engagement exceptionnel des partenaires publics se manifeste à travers la mise en œuvre d'une opération de renouvellement urbain – ORU – sur ce site intégré au contrat de ville de l'agglomération.

Deux « pôles » composent l'équipe opérationnelle

Depuis 2001, 4 GIP-DSU ont été créés en Aquitaine. Un pour un centre de ressources (PQA), un pour piloter le GPV des Hauts de Garonne, et deux pour animer les contrats de ville des Pyrénées Atlantiques. Le GIP de l'agglomération de Pau, créé en mai 2001, est installé dans les locaux de la mairie de Pau. Il a déjà connu deux directrices.



Dany Hoare a occupé différents postes dans les Pyrénées Atlantiques : coordinatrice Emploi-Formation à la DDTEFP et chargée de mission Emploi-Insertion au sein de la direction du développement au Conseil général.

Recrutée par la CDA (communauté d'agglomération) du Grand Pau en mars 2003 en remplacement d'Anne-Marie Batcabe, Dany Hoare, attachée territoriale, est mise à disposition du GIP pour en assurer la direction et remplir la fonction de chef de projet. À ce titre, elle assure le suivi de l'ORU sur le volet social et l'animation d'une équipe opérationnelle élargie et organisée en deux pôles. Côté territoires,

elle accompagne les villes de Billère et Gelos et les quartiers centre ville, Saragosse, Camors, les Fleurs, Fouchet de la ville de Pau.

↪ **Le pôle « interventions territoriales et thématiques »** est composé, outre la chef de projet, de 5 chargés de mission, qui croisent chacun des missions thématiques et territoriales.

Recrutée par le précédent contrat de ville (1994-1999), Sophie Ribo, désormais contractuelle du GIP, est l'adjointe du chef de projet. Elle élabore et suit le budget, prépare les instances du GIP (CA et AG), assure le suivi des fonds d'aide aux projet et des actions « vie en société et santé ». Côté territoires, elle accompagne les villes de Jurançon, Lons, Gan et les quartiers Barincoü, Lilas et Nord de la ville de Pau.

Egalement présente lors du précédent contrat, Geneviève Bordenave, chargée de mission Education – prévention, est contractuelle du GIP à mi-temps. Elle suit le volet « éducation » en lien avec les établissements scolaires, notamment la ZEP d'Ousse

des Bois, le CETL de Pau et le réseau « Appui parents ». Côté territoires, elle accompagne les communes de Lescar, Idron, Mazères Lezons.

Le coordinateur du CLSPD, Pierre Grenet, contractuel de la CDA mis à disposition du GIP, anime le volet « sécurité et tranquillité publique ». Sur le quartier du Hameau, il anime un « groupe coopératif » dans le cadre d'un projet social partagé.

La chargée de mission « emploi », Marie-Pierre Cabanne, elle aussi présente lors du contrat 97-99, est désormais contractuelle du GIP. Ses missions sont liées à la coordination du PLIE de l'agglomération de Pau. Elle participe, notamment, au développement des actions innovantes dans le domaine de l'insertion et au renforcement du lien avec le milieu économique sur le territoire de l'agglomération de Pau.

Le suivi des actions collectives du PLIE et des « ateliers jeunes » et assuré par Jérémy Mongie, lui aussi présent lors du contrat 98-99 est désormais contractuel du GIP. Il s'occupe également de la « communication événementielle » et de la réalisation d'un bulletin « flash PLIE ». Côté territoires, il accompagne les villes de Bizanos, Ousse et Sendets.

↳ **Le pôle « administratif »** réunit 5 professionnels, chargés du secrétariat, de la comptabilité, de l'administration et du suivi financier du GIP.

Laure Fauthoux, assistante de direction, elle aussi présente lors du contrat 96-99, est désormais contractuelle du GIP. Elle assure le secrétariat, l'accueil des associations et la gestion de la documentation. Baya Sokri, assistante, salariée en CEC au GIP, assure la saisie des courriers et rapports.

Le secrétariat et le suivi des conventions du PLIE sont réalisés par Evelyne Mouyen Bie, assistante de direction, elle aussi présente lors du contrat 97-99. Elle est désormais contractuelle à mi-temps du GIP. L'élaboration du budget et la gestion financière du GIP et du PLIE sont réalisées par le comptable, Stéphane Bie, fonctionnaire mis à disposition par la CDA. Enfin, Martine Casadebaig, assistante, salariée en CEC au GIP, saisit et suit les dossiers des adhérents PLIE et assure le secrétariat du PLIE ainsi que celui du CLSPD.

Des référents « Etat », nommément identifiés parmi les services de l'IA, la DDJS, la DDTEFP, la DDASS, la DDE, la Préfecture, la DDSP et la DDPJ, ainsi que des référents « organismes publics » (FASILD et CAF) complètent l'environnement de cette équipe opérationnelle.

Ce fonctionnement se singularise par l'absence de référents collectivités locales, CDA mise à part. La participation d'élus communaux aux conseils d'administration du GIP rend cependant possible le travail direct avec les communes.

Un budget, des outils et des principes partagés

Le GIP qui remplace le portage de la CDA renforce le principe du co-mandatement et de l'articulation avec les autres procédures contractuelles. Cela se caractérise par :

- > La mutualisation des crédits de fonctionnement au sein du GIP selon la répartition suivante : Etat 34,80 %, CDA 34,80 %, Conseil général 5,06 %, et communes 2,49 %, CAF 0,5 %, FSE 21 %, Conseil régional 1,09 %.
- > Des comités techniques entre l'Etat, les communes et les autres partenaires avant chaque CA (6 à 7 par an)
- > Un observatoire socio-urbain à la CDA à l'écoute des besoins de la MOUS
- > Un dossier unique de demande de subvention

Au-delà des outils, des principes de travail sont volontiers mis en avant :

- > Une recherche d'une plus forte implication de l'équipe opérationnelle sur le terrain
- > La volonté de laisser des capacités d'initiatives aux chargés de mission
- > La volonté d'évaluer chaque action financée.

Les modalités de fonctionnement de ce contrat sont, sous l'impulsion de la nouvelle chef de projet, en phase de restructuration. L'évaluation à mi-parcours devrait faciliter cette démarche, avec en toile de fond, la question de l'intégration du contrat de ville dans le contrat d'agglomération.

Contacts

Dany Hoare, directrice de projet

GIP DSU du contrat de ville

Hôtel de ville, place Royale - 64000 Pau

05 59 98 25 04 / contratville-pau@wanadoo.fr

Tableau 0

Le circuit du financement d'un projet

- > Un appel à projet généraliste
- > Discussion en amont entre la direction de projet et le porteur de projet
- > Rédaction par les porteurs de projets du dossier unique de demande de subvention
- > Les projets reçus sont étudiés au préalable par l'équipe opérationnelle et sont soumis pour avis au conseil d'administration
- > Le suivi administratif des projets retenus est assuré par la direction de projet qui attribue les subventions en 2 temps (80% à la réception du dossier / 20 % sur présentation d'un bilan circonstancié de l'action)

Tableau 1

Le contrat de ville

- > **signé le** 13 juillet 2000
- > **par** L'Etat, la CDA (Communauté d'Agglomération de Pau - Pyrénées), les communes de Billère, Bizanos, Gan, Gelos, Idron, Jurancon, Lescar, Lons, Mazères-Lezons, Ousse, Pau, Sendets, le FASILD, le Conseil général (CG) des Pyrénées-Atlantiques et la CAF de Pau.
- > **historique** 1994-00 : premier Contrat de ville intercommunal (mêmes signataires)
1989-94 : DSQ sur le quartier de l'Ousse des Bois

Tableau 2

Données communales

	Nombre d'habitants	Population étrangère	Nombre de chômeurs (1)	Part des locataires, sous locataires	Nombre d'allocataires (1)
Billère	13 398	627	687	55,5%	2 497
Bizanos	4 673	204	170	32,4%	697
Gelos	3 666	145	155	32,3%	552
Gan	4 971	132	165	24,3%	628
Jurancon	7 378	309	299	39,5%	1 207
Lescar	8 191	344	316	27,3%	1 356
Lons	11 154	384	464	32,7%	1 735
Mazères-Lezons	2 143	74	67	25,1%	269
Pau	78 732	5 485	5 262	61,2%	20 776
Idron/ Ousse/ Sendets	5 154	112	144	9,1%	646

Données extraites du recensement INSEE de 1999 (RGP)

(1) Données extraites du tableau de bord de la politique de la Ville INSEE - DR Aquitaine (situation au 1/1/2002).

Tableau 3

Procédures et dispositifs associés

PLIE

intercommunal géré par le GIP/DSU du Contrat de Ville de l'Agglomération de Pau

CEL, CTL

transformés en CETL (Contrat éducatif Temps libre) sur Pau, signé le 23/12/03

CLS(PD)

Des CETL sur Billère, Gelos, Lescar et Lons depuis 2003 sur le périmètre de l'agglomération

PDU

réalisé par la CDA signé le 23/12/2003

Contrat d'agglomération

Contrat Petite Enfance sur Pau, PLH (Programme local de l'habitat), CAUE (Conseil d'architecture, urbanisme et environnement), toutes les commissions de la CDA, PDI (Plan départemental d'insertion), PDALPD (Plan départemental pour le logement et les personnes défavorisées)

Autres

A noter l'existence du Pays du Grand Pau dont le conseil de développement est commun à celui de l'agglomération. Charte de pays finalisée en 2003.



▮ Un binôme « Etat-Collectivité »

Portrait de la MOUS de l'agglomération agenaise

Une équipe de 2 qui anime un contrat de ville intercommunal, on connaît. Une équipe de 2 qui associe, sans structure porteuse, deux fonctionnaires, l'un de l'Etat, l'autre d'une collectivité, pour assurer le pilotage d'un contrat de ville... on connaît moins ! Présentation de cette singulière organisation par Géraldine Loret, chef de projet « Etat », et Hervé Rodes, chef de projet « collectivités », interviewés par Isabelle Lucas. Propos remis en forme par PQA.

La Communauté d'Agglomération d'Agen regroupe 70 000 habitants, répartis sur 7 communes dont 6 sont signataires du contrat de ville 2000-2006. En bordure de Garonne, cette agglomération dont le taux de chômage est supérieur à la moyenne aquitaine, se situe à mi-chemin de deux capitales régionales, Bordeaux et Toulouse.

La ville centre, Agen, concentre la majorité du parc de logement social et, comme souvent, les principales difficultés sociales. De fortes discriminations sont ressenties par les résidents des quartiers prioritaires, notamment dans leur recherche d'emploi.

Le contrat de ville, qui cherche à gommer ces discriminations, est animé par une MOUS, appelée ici « équipe de conduite de projet ». Celle-ci se compose d'une direction de projet « mixte » Etat/collectivité et d'un réseau de chefs de projet territoriaux et thématiques.



Détenteur d'un diplôme d'Etat d'éducateur spécialisé, H. Rodes a successivement été, dans d'autres contrées, éducateur spécialisé, directeur d'un centre social associatif, chef de service « jeunesse et prévention » et chargé de mission auprès de la CAF pour les gens du voyage.

La direction de projet « mixte », c'est qui ? C'est quoi ?

C'est, avant tout, deux chargés de mission, ou plutôt deux chefs de projet, qui au quotidien s'appuient sur les services d'une assistante, Sandrine Durrieux, du service « politique de la ville » à la CAA - Communauté d'agglomération d'Agen.

Le chef de projet « Agglomération », Hervé Rodes, a été recruté en novembre 2000 par le service politique de la ville de la CAA sur un statut de contractuel de droit

public. Son poste est co-financé à parité par les crédits Etat et CAA.

Ses missions sont liées à la gestion administrative, technique et financière du contrat de ville, c'est-à-dire à l'animation des instances de pilotage et du réseau de partenaires, à l'organisation de la programmation, du suivi et de l'évaluation des projets, notamment à caractère intercommunal, et, enfin, à la mise en cohérence du dispositif avec le contrat d'agglomération, et autres procédures type CLS ou CEL.

La chef de projet « Etat », Géraldine Loret, en poste depuis septembre 2000 est mise à disposition auprès du Préfet, par une lettre de mission qui précise, comme son nom l'indique, ses missions : coordonner l'équipe de MOUS, animer les instances de pilotage, les groupes thématiques et veiller à la cohérence de l'ensemble des dispositifs sur l'ensemble du territoire.



Titulaire d'une Maîtrise de droit public, G. Loret, inspectrice des affaires sanitaires et sociales, occupe en sus de sa fonction de chef de projet, la fonction à temps partiel de chargée de mission départementale aux droits des femmes.

Ce binôme, efficace et complice, anime le contrat avec des techniciens : « les chefs de projets thématiques et territoriaux ».

La fonction de chef de projet territorial est occupée, à temps partiel, par les directeurs généraux des services des communes signataires. Une exception, le chef de projet d'Agen, Jean-Pierre Grolhier, qui

est à temps complet. Ces techniciens animent, en lien avec la direction de projet, des « groupes territoriaux » auxquels participent quelques habitants, afin de coordonner un programme de développement social et urbain pour chacun des territoires prioritaires.

Les 3 chefs de projet thématiques sont des fonctionnaires des services déconcentrés de l'Etat (DRTEFP, DDE et DDASS), qui occupent cette fonction à temps partiel. Ils animent chacun un groupe de travail inter-institutionnel, qui au niveau de l'agglomération, échange et programme des actions dans les domaines de l'« Accès à l'emploi et à la formation », de la « Mixité sociale » et du « Développement personnel ». Axes prioritaires du contrat de ville.

Un seul mot d'ordre, la circulation de l'information...

La transparence qui existe dans les relations interpersonnelles permet de dépasser les cultures professionnelles de chacun, pour tendre progressivement vers une culture commune.

Le binôme « G. Loret - H. Rodes » s'efforce de maintenir, ensemble ou séparément, un discours unique dans les différentes instances auxquelles ils participent (conseils municipaux, conseils d'administrations d'associations, colloques, etc.). Leur disponibilité, associée à des supports de communication comme le bulletin d'information « En bref » et la mise en ligne de nombreuses informations, permet de rappeler et de rappeler encore, la règle du jeu du contrat de ville.

... et la simplification de la procédure !

Un guichet, un appel à projet et un dossier unique ont été mis en place pour faciliter le quotidien des porteurs de projet. Sans une approche budgétaire intégrée (et non mutualisée), cette simplification n'aurait jamais existé. En effet, les participations financières de l'Etat et de la CAA, équivalentes en volume, sont réparties, en fonction de thèmes et de territoires, selon des règles transparentes et précisées.

Pour être financé, un projet emprunte le circuit suivant

Première étape : répondre à l'appel à projet (téléchargeable - cf. encadré), lancé chaque année par le contrat de ville, en déposant un dossier unique de demande de subvention..., au guichet *unique*, installé à la CAA. Une fois la complétude étudiée par la direction de projet, les dossiers sont orientés sur les groupes territoriaux et thématiques compétents pour leur étude. En suivant, un comité restreint débat de l'ensemble des projets retenus par les groupes. Le comité de pilotage décide au final de l'attribution des subventions. Cette transparence et cette clarté assurent une cohérence et une impartialité dans le traitement des dossiers.



www.agglo-agen.net
Sous la rubrique « **politique de la ville** », sont téléchargeables : l'appel à projet et le dossier de demande de subvention avec la possibilité de le déposer et de suivre son évolution ! Autres informations intéressantes : la présentation du contrat et l'annuaire des associations.

Restent quelques contraintes liées au déséquilibre ville-centre / périphérie, faite de petites communes aux moyens et aux problèmes limités. La direction de projet calibre ainsi son action, commune par commune, au prix de certains grands écarts. La forte implication des élus dans le contrat de ville impose, de son côté, une juste priorisation des priorités pour ajuster agenda politique et agenda technique.

Au final, le binôme estime, toujours d'une seule voix, que « *ce cadre est favorable à l'auto organisation* », avec une grande autonomie dans la façon de travailler ;

une autonomie « *cadrée* » par l'œil bienveillant d'un autre binôme, constitué du Préfet et du Président de la CAA.

Contacts

Hervé Rodes, chef de projet collectivités

Communauté d'Agglomération d'Agen
8 rue A. Chénier - 47916 Agen cedex 9
05 53 69 68 80 / herve.rodes@agglo-agen.fr

Géraldine Loret, chef de projet Etat

Préfecture de Lot-et-Garonne
Rue Etienne Dolet – 47920 Agen
05 53 77 61 02 / geraldine.loret@lot-et-garonne.pref.gouv.fr

Jean-Pierre Grolhier, chef de projet Agen

Hôtel de ville
Place du Dr Esquirolle – 47 916 Agen cedex
05 53 69 48 38 / jean-pierre.grolhier@ville-agen.fr

Tableau 1

Le contrat de ville

signé le
par

13 mars 2000
L'Etat, la Communauté d'Agglomération d'Agen,
les communes d'Agen /30199 hab, Boé, /4504,
Bon Rencontre /5758, Foulayronnes /4597,
Le Passage /8811, Layrac, le FASILD et Le Conseil
général de Lot-et-Garonne

historique

Un contrat de ville depuis 1995 sur le territoire

Tableau 2

Procédures et dispositifs associés

PLIE

d'agglomération porté par une association

CEL

sur Agen, le Passage et Boé

CLS(PD)

d'agglomération en cours de constitution

PDU

porté par la CAA

Autres

PLH, Schéma départemental des gens du voyage, projet européen d'administration visuelle



A noter l'existence du « Pays de l'Agenais ».

Engagement de la démarche d'élaboration de la Charte de Pays en parallèle de celle du Contrat d'Agglomération

7 Découvrez le Sycovab !

Portrait de la MOUS de l'agglomération bergeracoise

Signé le même jour que son cousin périgourdin, à la fin du siècle dernier, ce contrat de ville est également « porté » par un syndicat mixte. Comme son cousin. Existe-t-il un quelconque déterminisme dordognais dans ce domaine ? Explications par Séverine Genneret, chef de projet intercommunal du fonctionnement du premier contrat de ville bergeracois. Propos recueillis par Isabelle Lucas et mis en forme par PQA.

Ce contrat de ville associe deux communes de taille très différentes, appartenant à deux communautés de communes distinctes, celles du « Bergerac Pourpre » pour Bergerac et « des Trois Vallées » pour Creysse. Ensemble, elles regroupent environ 30 000 habitants. Ce territoire, souffrant d'un certain enclavement, accueille de nombreux emplois saisonniers liés au développement du secteur touristique et à l'importance du secteur agricole (pommes, vignes...).

Trois quartiers en difficulté, pris dans un processus de stigmatisation, relèvent l'attention des partenaires du contrat de ville. Si les problématiques apparaissent très distinctes d'un quartier à l'autre, des caractéristiques communes surgissent comme l'insalubrité du bâti et l'émergence de phénomènes ségrégatifs.

La « MOUS technique », appellation locale, associe une chef de projet (une direction de projet) et un réseau de référents.



Titulaire d'un DESS « développement social urbain » obtenu à Reims, Séverine Genneret fut, avant son actuel poste, assistante au chef de projet de l'agglomération troyenne en charge du volet « participation des habitants ».

Une équipe de « direction de projet »... de un !

Installée à la sous-préfecture de Bergerac, la direction de projet était jusqu'à l'arrivée d'une secrétaire en apprentissage, uniquement composée de Séverine Genneret, chef de projet intercommunal du contrat de ville. Son poste, financé par les crédits de l'Etat (50 %), des 2 communes (30 %) et du Conseil général (20 %), est défini par une lettre de mission co-signée par l'Etat et les 2 maires.

Cette double casquette Etat / collectivité est renforcée par la nature de l'employeur : un syndicat intercommunal créé par les partenaires du contrat de ville. Cette structure prend le relais, en 2002, de l'AMICOVAB (Association pour la mise en œuvre du contrat de Ville de l'agglomération bergeracoise), qui avait recruté Séverine Genneret, en qu'attachée contractuelle. La chef de projet partage aujourd'hui son activité entre la direction du Sycovap et l'animation de la MOUS intercommunale.

Cette dernière, volontiers qualifiée de « commission technique », constitue, autour du chef de projet, un réseau d'une quinzaine de référents, nommément identifiés, parmi les services de l'Etat (Sous-préfecture, DRAC, DDASS, DDE, Education nationale, DDTEFP, et DDJS), des collectivités locales (Conseil général, Conseil régional et les deux communes) et des organismes partenaires (CAF, FASILD, Office public départemental des HLM, SA HLM).

Le fait que la chef de projet soit au début installée dans les locaux de la mairie de Bergerac, a pu ralentir la compréhension de la procédure qu'elle anime. Un effort de communication et de sensibilisation, réalisée par Séverine Genneret, sur la nature de son activité, explique l'actuelle appropriation des principes de la politique de la ville par les divers partenaires.

Une MOUS centrée sur un travail méthodologique et participatif

Au-delà des contraintes de la formule « syndicat » (pas de mutualisation des crédits et lourdeurs administratives), le partenariat ne cesse de progresser. Des outils communs clarifient, tout en rendant visible, le fonctionnement du contrat de ville.

Citons ici :

- > L'élaboration d'un calendrier de travail définissant les dates butoirs pour l'instruction des dossiers et programmant les instances du contrat de ville.
- > La définition de priorités annuelles qui permet aux opérateurs de calibrer leur demandes de subventions
- > L'existence d'un dossier unique de demande de subventions qui améliore le quotidien des porteurs de projet.

De permanents réajustements, en fonction des bilans et des évaluations, sont toujours nécessaires. Ainsi, la MOUS intercommunale se réunit tous les 2 mois, sur des questions essentiellement méthodologiques et techniques. Sans disponibilité et réactivité, pas de qualité.

Les habitants et les associations ne sont pas mis de côté. Diverses instances, favorisant l'expression de leur attente et la réalisation de leurs projets, fonctionnent. Témoins :

- > le conseil consultatif des opérateurs associatifs, rareté aquitaine, qui existe depuis 2002,
- > le Fonds de participation des habitants réservé aux micros projets d'habitants ou à des petites associations,
- > et la représentation d'habitants, dans le comité de pilotage du contrat de ville, généralement réservé aux élus et aux institutionnels.

Phénomènes assez rares pour être signalés.



Disponible à PQA, la fiche de repérage 005 qui reprend les grandes lignes du fonctionnement du fonds de participation de l'agglomération bergéroise : son histoire, son comité de gestion, son règlement intérieur, son avenir... et 2 ou 3 autres machins !

Contacts

Séverine Genneret, directrice de projet

SIVU du contrat de ville, sous préfecture de Bergerac - 24108 Bergerac
05 53 57 89 83 / cdv-agglobergeracoise@wanadoo.fr

Tableau 0

Le circuit du financement d'un projet

Juillet : appel à projet et orientations remis lors d'un conseil consultatif des opérateurs associatifs

Du 1^{er} octobre au 15 octobre : le chef de projet reçoit les fiches projet des opérateurs associatifs

Rencontre avec les porteurs de projets : vérification que le projet rentre dans le cadre des priorités redéfinies chaque année et réorientation de l'opérateur le cas échéant

30 novembre : Date limite de recevabilité du dossier unique complet

Décembre : Envoi du dossier unique aux financeurs sollicités et des fiches projets à l'ensemble des partenaires signataires du contrat de ville (vue globale des projets)

Fin janvier : réunion du Comité restreint (nommé Comité des financeurs) qui débattera sur l'ensemble des projets et les modalités de financements : un avis favorable ou défavorable

Février/mars : Comité de pilotage du contrat de ville qui valide l'ensemble de la programmation financière de l'année

Les associations sont alors averties de l'avis émis sur leurs dossiers et des subventions retenues.

L'octroi des subventions relève indépendamment de chacun des financeurs en des temps différents et pour des montants pouvant différer par rapport à ceux prévus initialement en Comité de Pilotage

Le suivi administratif des projets retenus est assuré par la chef de projet

Tableau 1

Le contrat de ville

signé le
par

17 décembre 1999
L'Etat, les communes de Bergerac et Creysse, le FASILD,
le Conseil général de la Dordogne, la CAF, l'OPD HLM
et la SA HLM

historique

Premier contrat de ville

Tableau 2**Données communales**

	Nombre d'habitants	Population étrangère	Nombre de chômeurs* (cat. 1 et 6)	Part des locataires, sous locataires	Nombre d'allocataires*
Bergerac	26053	1190	1516	45.8%	5207
Creysse	2260	21	89	33.4%	300

Données extraites du recensement INSEE de 1999 (RGP)

* Données extraites du tableau de bord de la politique de la Ville INSEE - DR Aquitaine (situation au 1/1/2002)

Tableau 3**Procédures et dispositifs associés**

Objectif 2

PLIE

CEL

CLSPD

Autres

seulement Creysse en zone de soutien transitoire (d'agglomération) étude réalisée puis projet arrêté (faute de consensus politique)
 1 sur Bergerac (+ un CTL et un Contrat Enfance) depuis 1999, 1 sur Creysse depuis 2001
 depuis 2003 création d'un CLSPD sur Bergerac et Creysse (avant 2 instances : CILS et CIPD)
 un « Espace économie-emploi »



A noter l'existence du Pays du « Grand Bergeracois » englobant Bergerac et Creysse
 Charte de Pays finalisée en 2003

7 Une équipe permanente

Portrait de la MOUS de l'agglomération bordelaise

Créée en novembre 2001, cette « équipe permanente » constitue une nouveauté dans le paysage bordelais. Co-financée et co-mandatée par les signataires du contrat de ville, elle exerce des missions complémentaires à celles des « MOUS communales ». Propos recueillis par Isabelle Lucas auprès de Tewfik Guerroudj, directeur de l'équipe permanente. Mis en forme PQA.

Ce contrat de ville se distingue de ses confrères aquitains par sa superficie et la taille des institutions concernées. Une exemple ? La communauté urbaine de Bordeaux, signataire pour la première fois du contrat, apparaît sans équivalent régional, de par son histoire (créée en 1968), ses moyens (2 300 agents et techniciens) et sa taille (660 000 habitants répartis sur 27 communes).

Sur ce vaste territoire, 37 quartiers sont concernés par la politique de la ville. Répartis inégalement sur 13 communes, leur concentration est forte sur la rive droite de la Garonne, plus diffuse sur l'autre rive. Un GPV intercommunal (celui des Hauts de Garonne) et une ORU communale (celle de Bègles) complètent ce rapide portrait.

Un des changements par rapport au précédent contrat repose sur la création d'un outil commun, « l'équipe permanente », en charge de dynamiser une réflexion et une action intercommunale dans le cadre de la politique de la ville.

Une équipe permanente adossée à l'agence d'urbanisme

Ce terme d'équipe permanente est, semble-t-il, une appellation unique en France. L'équipe et ses partenaires l'utilisent aujourd'hui sans difficultés. Rares sont ceux qui parlent encore de « MOUS d'agglomération » ; terme qui renvoie à l'ancienne procédure où la Préfecture jouait en partie ce rôle.

Cette équipe est adossée à l'Agence d'urbanisme Bordeaux métropole Aquitaine (a'urba). Installée dans le même immeuble (sur les bassins à flot) mais dans des bureaux indépendants, en dehors de toute structure municipale, cette localisation permet à l'équipe de bénéficier d'un appui technique et logistique non superflu.



Titulaire d'un diplôme d'Etat d'architecte, Tewfik Guerroudj a mené, avant son actuel poste, une carrière débutée en Algérie. Il fut directeur de la Caisse algérienne d'aménagement du territoire, directeur de l'agence d'urbanisme d'Alger, directeur de l'urbanisme au ministère, consultant, architecte-urbaniste libéral à Alger puis à Paris avant de diriger le service prospective urbaine de Rouen.

Le directeur de l'équipe, Tewfik Guerroudj, sélectionné par le Comité de pilotage du contrat de ville, a été recruté par l'a'urba en novembre 2001 pour une durée indéterminée. Son poste est financé par les signataires du contrat de ville. Il a reçu une lettre de mission établie par le Bureau du Comité de pilotage et les orientations des activités de l'équipe sont précisées chaque année.

En sus de la direction de l'équipe, ses missions sont les suivantes : lien avec les élus, préparation des réunions du Comité de pilotage et du Bureau, animation de travaux collectifs dans la continuité des conventions thématiques « renouvellement urbain » et « tranquillité publique », assistance aux MOUS à la demande des villes, etc.

Il travaille au quotidien avec Alain de Framond, chargé de mission depuis 2002. Recruté par l'a'urba pour une durée indéterminée, il assure, en complément, le lien avec les opérateurs de terrain et l'animation de travaux collectifs sur les thématiques du développement économique et de l'insertion, ainsi que du développement social.

Christelle Lescarboursa, assistante, recrutée en décembre 2002 par l'a'urba (CDI) assure l'organisation des réunions, la gestion des contacts et la fonction de secrétariat.

Initialement, deux chargés de missions supplémentaires devaient compléter l'équipe ; lesquels n'ont pu, pour des raisons financières, être recrutés. Les savoir-faire de l'a'urba en termes d'observation et d'informations sur le PLH, le PDU et le PLU de l'agglomération (dont l'agence assure la maîtrise d'œuvre) sont ainsi régulièrement sollicités.

Au final, le fonctionnement interne de l'équipe repose sur des modes d'organisation non formalisés avec un partage des tâches non étanche entre le directeur et le chargé de mission, selon les disponibilités et les compétences de chacun.

Un positionnement qui s'affirme, une activité qui s'affine

En deux ans, l'équipe a vu ses missions et son activité évoluer au fil des expérimentations et des commandes passées. Pour devenir un « facilitateur de dialogue » entre les divers partenaires¹, l'équipe entretient un savant dosage de disponibilité, de capacité d'initiative, de ténacité, d'écoute et de diplomatie.

A travers les multiples réunions de travail (prenant des formes plus ou moins formelles selon les situations) l'enjeu reste de « modifier les jeux d'acteurs » pour tendre vers une culture commune et des modes de faire partenariaux.

Des outils, au service de cette délicate ambition, sont développés par l'équipe permanente. Citons ici :

- > Des fiches techniques sur les quartiers, rassemblant des données socio-économiques et spatiales sur chacun des sites prioritaires.
- > Les commissions thématiques, animées par l'équipe en vue d'élaborer des conventions au niveau de l'agglomération en faveur du développement économique, de l'insertion professionnelle, du développement social, de la tranquillité publique, du renouvellement urbain et de la gestion urbaine de proximité des quartiers en difficultés.

1. Les 13 chefs de projets communaux et leurs équipes, les autres collectivités locales, les services déconcentrés de l'Etat et les opérateurs associatifs.

- > Des réunions (mensuelles) sur des thèmes d'actualité ou à la demande, rassemblant l'ensemble des partenaires et les équipes de MOUS communales (« les mardis de l'équipe permanente »)
- > Des réunions ad hoc selon les besoins (groupes évaluation, formation, violence intra familiale, etc.)

Si l'équipe ne finance pas directement de projets, à part des actions de formation et d'études, elle suit l'avancement des conventions territoriales¹ et accompagne, à leur demande, les MOUS locales. Elle favorise aussi le développement d'une « ingénierie de projet », vis-à-vis notamment de l'utilisation du FSE (Fonds social européen) par la politique de la ville.

Comme tout élément nouveau, cette équipe a dû démontrer sa plus-value, pour s'installer dans des habitudes de travail bien établies.

1. Disponibles à PQA : celle de Pessac, Bordeaux, Bègles, Sainte-Eulalie, Mérignac, Talence, du GPV.

Contacts

Tewfik Guerroudj, directeur

Equipe permanente du contrat de ville

Hangar G2 - Bassin à Flot n° 1

quai Armand-Lalande - BP 71 - 33041 Bordeaux

05 56 99 89 03 / mcv@aurba.org

Tableau 1

Le contrat de ville

Signée le

15 janvier 2001

par

L'Etat, le FASILD, l'Education nationale, la CUB, le Conseil général de Gironde, la CDC, la CDOHLM et les communes (53149 hab) de Bassens, Bègles, Bordeaux, Cenon, Floirac, Eysines, Le Bouscat, Lormont, Mérignac, Pessac, Talence, Ste Eulalie, Villenave-d'Ornon

Tableau 2

Procédures et dispositifs associés

ZUS

2 sur Bègles / 1 sur Bordeaux / 1 sur Mérignac /
1 sur Pessac

ZFU

1 sur Cenon et Lormont

ZRU

1 sur Bègles et Bordeaux / 3 sur Bordeaux /
1 sur Floirac / 1 sur Pessac / 1 sur Talence /
1 sur Villenave-d'Ornon / 1 sur Cenon

ORU

sur Bègles

GPV

sur Bassens, Cenon, Floirac et Lormont

Pic Urban

sur Bordeaux, Cenon et Floirac

7 De l'association au GIP

Portrait de la MOUS de l'agglomération bayonnaise

Les amateurs de montagne, d'océan, de site Internet et de GIP se donnent volontiers rendez-vous à Bayonne, sur les Hauts de Ste Croix. C'est ici au cœur de l'ancienne ZUP que sont installés les bureaux du contrat de ville de l'agglomération bayonnaise. Un des rares, avec son voisin palois, à avoir opté pour « la formule GIP ». Explications de Sylvie Rebière-Pouyade, directrice de projet et Olivier Roubieu, chargé de mission du GIP. Propos recueillis par Isabelle Lucas et mis en forme par PQA.

Le bassin de vie de l'agglomération bayonnaise s'étire du Seignanx dans les Landes à la zone transfrontalière franco-espagnol. L'aire du contrat de ville stricto sensu compte 116 282 habitants. Ce territoire contrasté, dont le dynamisme économique tiré par le tourisme, le bâtiment, les transports et la métallurgie côtoie des poches de précarité, connaît bien, pour ne pas dire très bien, tous les dispositifs de la politique de la ville. Seule la procédure HVS manque au « palmarès » de ce site.

De 1989, première année de la convention développement social des quartiers (DSQ) du plateau St-Etienne de Bayonne, à aujourd'hui, la MOUS a connu de profonds ré-ajustements.

Une direction de projet complémentaire et consolidée

Le précédent contrat de ville 1994-1999 avait déjà installé, dans des locaux déjà indépendants, une MOUS intercommunale au sein d'une association créée à cet effet : l'AMICOVAB (Association pour la mise en œuvre du contrat de ville de l'agglomération bayonnaise). Les élus et le Préfet ont fait, avec ce second contrat, un pas de plus pour consolider leur partenariat.



Les GIP-DSU repose... sur des formes d'organisation (AG, CA, présidence) aussi simples que celles des associations, sauf que la gestion financière de cet organisme de droit public est contrôlée par un commissaire du Gouvernement, un contrôleur d'Etat et un agent comptable public. En savoir plus : Guide pratique des GIP-DSU - DIV 2000

Comment ?

En créant un « pot commun », c'est-à-dire une structure capable de regrouper les crédits des uns (Etat) et des autres (collectivités locales) afin de co-financer le fonctionnement d'une équipe et la mise en œuvre de projets programmés par le contrat. Cette formule (magique ?) se nomme un groupement d'intérêt public, un GIP-DSU pour être plus précis.

Ainsi, la chef de projet intercommunale, salariée de feu l'Amicovab, Sylvie Rebière-Pouyade, est devenue depuis mars

2001, la directrice du GIP, et par la même la directrice du projet du contrat de ville.

Recrutée sur un statut de contractuelle de droit public, son poste est financé par le GIP. Ses missions concernent « les relations institutionnelles, le management de l'équipe, l'ordonnement des recettes et des dépenses du GIP, l'animation de la MOUS



Titulaire d'un DESS « Droit de la construction et de l'urbanisme », S. Rebière-Pouyade a été responsable d'un service urbanisme et chef de projet dans l'Aube, avant de devenir, en 1995, chef de projet du contrat de ville de l'agglomération bayonnaise.

intercommunale et l'assistance du conseil d'administration (définition des orientations et des objectifs du contrat de ville) » - extraits de la fiche de poste.

3 autres temps pleins composent la direction de projet

Un chargé de mission « Observatoire », contractuel de droit public du GIP. Outre la création d'un observatoire socio-urbain qu'il coordonne avec l'ensemble des partenaires, il assure une aide méthodologique à l'élaboration et à la réalisation d'études ainsi qu'à la gestion de l'informatique et de l'Internet au sein de la direction de projet.

Un chargé de mission « Ingénierie de projet », Olivier Roubieu, également contractuel de droit public du GIP. Ses missions consistent à accompagner les porteurs de projets (associations et institutions publiques), assurer le suivi du FPH - fonds de participation des habitants -, le suivi administratif et comptable des projets ainsi que leur évaluation et à assister la directrice du GIP-DSU dans ses différentes missions.

Enfin, Rose-Marie Lopes, fonctionnaire territoriale mise à disposition du GIP par la CABAB - Communauté d'agglomération de Bayonne Anglet Biarritz -, remplit de déterminantes fonctions de secrétariat, d'accueil, de suivi administratif et comptable.

La direction de projet travaille au quotidien avec des techniciens d'institutions partenaires : les référents « Etat » (ZEP, DDTE, Sous-préfecture, DDE, DDASSS, DDJS), les référents « collectivités locales » (Conseil général, communes signataires et CABAB) et les référents « organismes publics » (CAF, FASILD).

Ensemble, ils constituent « la MOUS intercommunale ». La reconnaissance de la direction de projet, qui n'est ni un opérateur supplémentaire, ni un simple guichet, repose sur cette capacité à « créer du réseau, des relations » entre ces acteurs, autant dans des temps formels (instances, groupes de travail) que dans des temps informels.

Un enjeu, le renouvellement des pratiques institutionnelles

Une fois le GIP installé, une fois les procédures administratives assimilées, le contrat de ville n'a cessé de ré-affirmer des principes et de développer des outils au service de cette ambition.



www.cvab.fr

Pour renforcer sa lisibilité, le contrat de ville dispose désormais d'une charte graphique et d'un site présentant les principes, les quartiers, l'actualité, les études (synthèse et rapports) et les dispositifs animés par le contrat de ville (PLIE, FPH).

Parmi ceux-ci, nous relevons volontiers :

- > L'élaboration d'un budget mutualisé regroupant, grâce au GIP, les crédits de fonctionnement de l'Etat (45%), de la CABAB (45%), du Conseil général (5%) et des communes (5%). Ces dernières cofinancent obligatoirement toute action se déroulant sur leur territoire (à l'exception des projets intercommunaux).
- > La mise en ligne d'un formulaire de demande de subvention doublé d'un guide méthodologique vis-à-vis des porteurs de projet. Téléchargeables sur le site, ces outils facilitent les démarches des opérateurs... et des décideurs, qui expertisent ainsi tous les projets selon une grille méthodologique commune.
- > La tenue d'actions de formation des acteurs, dans un souci de développer « une lecture commune » des objectifs et des enjeux.
- > L'animation d'une démarche permanente de participation des habitants, qui, au-delà des outils (Fonds de participation des habitats, espaces de concertation), guide l'ensemble de la procédure. Chaque projet doit intégrer cette dimension dans sa définition.

Afin de conclure sur une dernière originalité, soulignons l'existence d'une commission d'évaluation, installée en juillet 2002, pour produire chemin faisant un jugement sur la mise en œuvre du contrat de ville. Cette instance, à laquelle ne participe aucun membre de l'équipe de projet (secrétariat mis à part), dispose de moyens pour consolider son expertise.

Contacts

Sylvie Rebière-Pouyade, directrice de projet

GIP - CVAB - 12 bis av de Mounédé - étab JJ Rousseau - 64100 Bayonne

05 59 50 21 40 / gip-dsu@cvab.fr – www.cvab.fr

Tableau 1

Le circuit du financement d'un projet

- > Les projets peuvent être soumis tout au long de l'année au GIP-DSU (pas d'appel à projet).
- > Discussion en amont entre la direction de projet et le porteur de projet (notamment sur la base d'une grille méthodologique élaborée à cet effet ou d'un travail collectif préalable avec les opérateurs dans le prolongement de diagnostics partagés).
- > Rédaction par les porteurs de projets d'une note d'opportunité et d'un plan de financement (*dossier unique et simplifié*)

Avant chaque CA, qui se réunit tous les 2 mois...

Les projets recevables sont soumis pour avis à la MOUS intercommunale qui...

- > valide ou rejette les projets en fonctionnement d'un montant inférieur à 4 500 euros
- > transmet au CA son avis sur les projets d'un montant supérieur

Le suivi administratif des projets retenus est assuré par la direction de projet qui...

- > demande aux porteurs de projet retenus de constituer un dossier complet,
- > attribue les subventions en 2 temps (70% à la réception du dossier / 30% sur présentation d'un bilan circonstancié de l'action)

Tableau 2

Le contrat de ville

signé le par	21 Décembre 1999 L'Etat, la C.A.B.A.B (Communauté d'Agglomération de Bayonne, Anglet, Biarritz), les communes de Bayonne/40 113 hab, Anglet /35 261, Biarritz /30 046, St Pierre d'Irube /3 870, Boucau /6 999, le FASILD, le Conseil général (CG) des Pyrénées-Atlantiques et la CAF de Bayonne
historique	1994-99 : contrat de ville intercommunal (mêmes signataires) 1989-94 : DSQ sur le plateau St Etienne à Bayonne

Tableau 3

Procédures et dispositifs associés

FEDER Objectif 2	concerne les quartiers prioritaires de Bayonne, Boucau et Biarritz. Ceux d'Anglet et de Saint-Pierre d'Irube sont classés en zone de soutien transitoire.
PLIE	depuis 2003 géré par le GIP/DSU du Contrat de Ville de l'Agglomération Bayonnaise
CEL, CTL	transformés en CETL depuis 2003 à Bayonne, Anglet et Boucau
CLS(PD)	depuis 2000 sur Bayonne et Anglet / un CCPD au Boucau
PDU	en cours d'élaboration
CILH	Commission Intercommunale du Logement et de l'Habitat
Contrat d'agglomération	Signé en décembre 2003
Autres	Commission Départementale d'Accès aux Droits (CODAC), Réseau Appui Parents (départemental),...



A noter l'existence d'une « Convention spécifique du Pays Basque » signée en 2000 entre l'Etat, la Région et le Conseil général.

▮ Une mission intercommunale de développement local

Portrait de la MOUS de l'agglomération périgourdine

Ce contrat de ville regroupe trois communes qui appartiennent chacune à des intercommunalités différentes : la Communauté d'agglomération Périgourdine (CAP) pour Périgueux et Coulounieix-Chamiers, la Communauté de communes « Isle Manoire en Périgord » pour Boulazac. Quelles sont les incidences sur le positionnement et le fonctionnement de la MOUS? Présentation par Ivan Maréchal, directeur de projet. Propos recueillis par Isabelle Lucas et mis en forme par PQA.

La commune centre Périgueux et les deux communes périphériques Boulazac et Coulounieix-Chamiers réunissent environ 44 000 habitants. L'activité économique de ce territoire, situé sur l'A 89 (Bordeaux-Clermont), est bi-polaire avec des zones d'activités sur chacune des intercommunalités.

La géographie prioritaire de la politique de la ville est tripolaire, avec trois quartiers dits « sensibles » (Pey-Harry à Boulazac, Pagot à Coulounieix-Chamiers et le Gour de l'Arche à Périgueux). Lesquels connaissent des problèmes de stigmatisation, de gestion du cadre urbain, d'enclavement ou d'un caractère excentré, sans présenter, cependant, de situations explosives.

Au-delà de leur traitement, la politique de la ville se présente comme un outil méthodologique en faveur d'un projet de développement local à l'échelle des quartiers et de l'agglomération.

mération. Selon la tendance 2000-2006, ce contrat de ville est animé par une MOUS intercommunale composée d'un noyau, la direction de projet, autour duquel gravite des référents des institutions partenaires.

La double casquette de la direction de projet

Cette équipe est « portée » par un syndicat mixte, le SYCOVAP, constitué des 3 villes et de la CAP. En sus des contributions de ses membres, le fonctionnement du SYCOVAP est également assuré par les subventions de l'Etat et du Conseil général de la Dordogne. Ses statuts lui permettent de porter des études et des outils transversaux (exemples : études jeunes d'agglomération, FPH, programme de formation, etc.). Ces projets « à maîtrise d'ouvrage SYCOVAP » se font au cas par cas selon des partenariats différents.

Installée dans les locaux de la DDE, la direction de projet s'est progressivement étoffée pour passer de un à trois temps plein en trois ans, sans jamais abandonner son co-mandatement Etat-collectivités.

Recruté en juillet 2000 par l'AMICOVAP (Association de mise en œuvre du contrat de ville de l'agglomération périgourdine) puis par le syndicat SYCOVAP, sur un statut de contrac-

turel de la fonction publique territoriale, le directeur de projet, Ivan Maréchal, bénéficie d'une lettre de mission initiale co-signée par l'Etat et le Président de l'AMICOVAP.

Son poste est co-financé par différents partenaires : Etat, communes signataires, CAP et Conseil général de la Dordogne.

Ses missions sont les suivantes :

assurer la direction du SYCOVAP, préparer les instances du contrat de ville (comité de pilotage et groupe restreint), et élaborer les conventions territoriales et thématiques. Autres missions confiées : amorcer une



Titulaire d'un DEA « Analyse des dynamiques économiques et spatiales » (Besançon), et d'un DESS « Processus du changement et de l'innovation » (Paris), Ivan Maréchal a connu une double expérience de consultant dans un cabinet d'études (région parisienne) et de chef de projet communal dans le cadre du Contrat de ville de Belfort pour deux quartiers.

réflexion sur l'intérêt de la création d'un Groupement d'intérêt public, proposer les montages juridiques, financiers et administratifs des dossiers et préparer un dispositif de suivi technique des évaluations.

Recruté en avril 2001, Hélène Lascombe, rédacteur territorial, assiste le directeur de projet pour le suivi de la programmation et l'élaboration de certaines actions. Elle assure également le secrétariat et la gestion administrative et comptable du SYCOVAP.

Depuis août 2003, une chargée de mission Géraldine Kowalski, contractuelle du Sycovap, travaille plus spécifiquement sur le volet « participation des habitants » et « projet éducatif local » du contrat de ville. L'élaboration d'un Fonds de participation des habitants (FPH) et d'un projet coordonnant les divers dispositifs éducatifs constitue ses principales missions, détaillées dans une fiche de poste.

La direction de projet anime un réseau de référents techniques assez élargi.

Aux côtés des référents « Etat » (DRAC, IA, DDE, DDPJJ, DDASS, DDTEFP, DDJS, Préfecture), nous retrouvons des référents « organismes partenaires » (Office public départemental HLM, Office public municipal HLM, FASILD, CAF) et des référents « collectivités locales » (CAP, Conseil régional, Conseil général et les 3 mairies).

Originalité de ce réseau, au-delà de ces « référents institutionnels » choisis notamment au niveau des directions générales, certains partenaires ont identifiés « des chargés du suivi des opérations ou référent communal Contrat de Ville » parmi les techniciens opérationnels. C'est le cas pour les trois villes, la CAP et le Conseil général.

L'écoute, comme principes et logiques de fonctionnement

La direction de projet est une équipe généraliste et restreinte qui n'appartient à personne mais travaille pour tout le monde. Sa plus-value repose sur sa capacité à faciliter des réseaux, en alternant, selon le contexte, des méthodes descendantes et ascendantes.

C'est autant la convention cadre ou des diagnostics qui repèrent et initient des actions, que le terrain qui contribue à la définition des « orientations cadres ». Sur le même registre, ce sont autant les groupes de travail thématiques que des instances plus restreintes, qui font émerger des actions.

Dans tous les cas, il existe un réel désir :

- > de s'articuler au maximum avec les procédures et les dispositifs en place,
- > d'éviter de multiplier les réunions afin de limiter l'essoufflement des acteurs,
- > de considérer les besoins des habitants à travers les relais associatifs et les études (enquêtes de terrain),
- > de faciliter la circulation d'informations en continu entre les différentes instances et commissions avec lesquelles fonctionne le contrat de ville.

Pour maintenir ce cap, de nombreux échanges, souvent informels, sont nécessaires. C'est en discutant, en sollicitant des avis, que se précise et se précise le rôle de la MOUS.

Ce positionnement particulier, à distance des logiques divergentes d'acteurs, offre d'intéressantes perspectives, que la direction de projet s'efforce de saisir, via d'indispensables compétences techniques, pour déplacer l'action publique vers plus de flexibilité et d'innovation et l'installer dans une logique de projet et non de guichet.

Ces éléments (MOUS intercommunale, objectifs préventifs, intercommunalités différentes) mis bout à bout, positionnent la politique de la ville comme un outil de développement local pour l'agglomération, entendue dans un sens large.

Contacts

Ivan Maréchal, directeur de projet

SYCOVAP - DDE - Cité administrative - 24016 Périgueux Cedex
05 53 03 67 89 / cville-agglomerieux@ifrance.com

Tableau O

Le circuit du financement d'un projet

- > *Fin juillet* : appel à projet du Contrat de Ville de l'Agglomération Périgourdine adressé aux villes et associations
- > *15 octobre* : dépôt des dossiers par les associations, afin d'en permettre l'instruction, auprès du Directeur de projet
- > *30 novembre* : transmission des dossiers aux financeurs
- > *31 décembre* : prise de position sur le principe des financeurs et dernier délai quant au dépôt des dossiers que les collectivités envisagent de conduire sous leur propre maîtrise d'ouvrage
- > *Fin janvier* : comité des financeurs concernant l'ensemble de la programmation en fonctionnement (associations et villes)
- > *Février/mars* : validation des dossiers en comité de pilotage, puis engagement suite à réception des pièces réglementaires relatives au porteur du projet

Tableau 1

Le contrat de ville

signé le
par

17 Décembre 1999
L'Etat, les 3 communes de Périgueux /30193 hab,
Boulazac /6051, Coulounieix-Chamiers /8102,
le FASILD, le Conseil général de la Dordogne, la CAF
de la Dordogne et les 3 offices HLM (l'office
municipal de la ville de Périgueux, l'office départe-
mental de la Dordogne, la SA HLM de la Dordogne)
Signature par avenant de la Communauté d'Agglomé-
ration Périgourdine, le 22 décembre 2000.

historique

Premier contrat de ville
Un quartier de Boulazac classé en ZUS Le Vignaud
(dorénavant nommé les Hauts d'Agora)
Une convention quartier signée dans le cadre du
programme « Banlieue 89 » sur la ZUS Le Vignaud
(Les hauts d'Agora) à Boulazac.

Tableau 2

Procédures et dispositifs associés

PLIE	depuis janvier 2000 sur le périmètre plus large de l'Espace Economie Emploi (5 cantons)
CTL+C.Enfance	sur les 3 villes de Boulazac, Coulounieix-Chamiers et Périgueux
CEL	sur les 2 villes de Boulazac et Coulounieix-Chamiers, en attente de renouvellement sur Périgueux
CLSPD	depuis 2003 sur 2 communes (Coulounieix-Chamiers et Périgueux)
Autres	PLH, CODAC,



A noter l'existence du Pays de la Vallée de l'Isle sur un périmètre dépassant celui du Contrat de Ville conseil de développement installé depuis 2003
Charte de pays en cours d'élaboration.

▣ Une direction de projet « mixte »

Portrait de la MOUS de l'agglomération montoise

Entre forêts et lacs, deux ou trois zones urbaines sensibles s'insèrent dans le vert paysage landais. Le phénomène n'est pas nouveau. Des procédures « politique de la ville » se succèdent depuis une quinzaine d'années. L'organisation de l'actuel contrat se rapproche de la formule agenaise. A quelques détails près. Présentation par Isabelle Jacquier et Marilyne Perronne, chefs de projet. Propos recueillis par Isabelle Lucas et mis en forme par PQA.

Mont-de-Marsan, Préfecture des Landes, et Saint-Pierre-du-Mont sont signataires du contrat de ville 2000-2006. Ces deux villes appartiennent à la Communauté d'agglomération du Marsan créée en 2002. Composé de 18 communes, cet EPCI de 52 000 habitants, dispose d'un pôle tertiaire doublé d'un tissu de petites et moyennes entreprises.

L'offre locative sociale est, de son côté, peu développée et concentrée sur les deux territoires les plus fragilisés : Le Peyrouat (ZRU, Mont-de-Marsan) et la Moustey (ZUS, Saint-Pierre-du-Mont). Lesquels rencontrent des difficultés, particulièrement dans les domaines culturels et économiques (accès à l'emploi).

D'autre part, la présence de gens du voyage en passe de se sédentariser soulève des interrogations que le contrat de ville s'est promis, dans son volet « gens du voyage », d'étudier.

Une direction de projet à quatre têtes

Ici, on ne parle pas de MOUS. Ou rarement. Le contrat est animé par une direction de projet « mixte » (Etat/collectivités) et un ensemble de référents, identifiés parmi les techniciens des services de l'Etat, des collectivités locales et des organismes publics, signataires du contrat.

La direction de projet, co-mandatée par le comité de pilotage, est aujourd'hui composée de quatre professionnelles évoluant, chacune, dans leur institution respective. Leur mission, définie dans la convention cadre du contrat de ville, est cependant commune : il s'agit, pour aller vite, d'assurer la coordination générale du contrat de ville en préparant les différentes instances (comité de pilotage, comité technique) et en s'assurant de la bonne exécution du contrat (programme d'actions) tant sur un plan budgétaire que méthodologique (évaluation, communication, stratégie).

Ces 4 chefs de projet sont...

▮ **Côté Etat** : Marie-Hélène Hourquet, chef du bureau « Politique sociale et habitat » à la DDE et Fabienne Rabaud, Inspecteur à la DDASS. Elles ont repris le flambeau laissé par Franck Hourmat, ex-DDJS. La co-animation de groupes de travail et le partenariat avec les chefs de projets communaux pour co-financer un programme d'actions, constituent l'essentiel de leur mission.

▮ **Côté communes** : Isabelle Jacquier, directrice générale des services à la mairie de St Pierre du Mont depuis mars 2002, est détachée du ministère de l'intérieur (statut d'attachée).



Titulaire d'une maîtrise d'économie, Isabelle Jacquier a successivement été attachée de presse et adjointe du cabinet du Préfet de Vendée, chef du bureau de l'environnement à la préfecture des Landes, avant de devenir chef de projet de St-Pierre du Mont.

Son poste de « chef de projet communal » est financé par la mairie. Son activité se découpe en diverses missions liées à l'aide aux montages de dossiers, à l'animation des groupes de travail, à la rédaction de synthèse des travaux aux élus et à la préparation des comités de pilotage

Marilyne Perronne, directrice de cabinet à la mairie de Mont-de-Marsan, occupe aussi la fonction de « chef de projet communal ». Ses missions consistent à animer le dispositif, les groupes de travail (institutionnels et de terrain), et la préparation des comités de pilotage. Son poste est également financé par la mairie qui l'emploie.

Cette direction s'appuie sur des « référents » chargés de faire le lien entre leur institution et le contrat de ville. Classiquement différenciés entre les « référents Etat » (Préfecture, DDASS, IA, Délégation au droit des femmes, DDPJJ, DDTEFP), « les référents organismes publics » (OPDHLM, FASILD, CAF) et « les référents collectivités locales » (Communauté d'agglomération et Conseil général).



Titulaire d'un DEA « administration et gouvernement local », Marilyne Perronne était chef de projet d'un DSQ à Oyonnax avant d'occuper, depuis le précédent contrat 94-99, son actuel poste.

Pendant les travaux, l'activité continue

Le pilotage du contrat de ville s'est avéré un peu cahotique en cette année 2003 suite aux multiples mouvements de personnes au sein de la direction de projet. Cette dernière est en cours de restructuration pour tendre vers :

- > Plus de complémentarité entre les financements de droit commun et ceux spécifiques de la politique de la ville, avec l'enjeu d'articuler des domaines d'intervention et des circuits différenciés.
- > Plus de fluidité dans la circulation de l'information au niveau inter-communal.
- > Plus, sinon autant, de mobilisation chez les élus et certains partenaires.

Pour y parvenir, deux ou trois difficultés sont pointées, comme l'absence de lettre de mission co-signée qui pourrait atténuer le positionnement élevé des chefs de projet communaux au sein de l'organigramme municipal. Occupés à d'autres tâches, elles sont moins disponibles pour le contrat de ville et confortent, au passage, une certaine « municipalisation » de celui-ci.

Autre constat : les responsables hiérarchiques s'impliquent moins que les acteurs, dit « de terrain », avec les-

quels les chefs de projet travaillent au quotidien.

La politique de la ville repose, ici comme ailleurs, au moins autant sur un partenariat inter-personnel qu'inter-institutionnel. Ce qui n'empêche pas la direction de projet de persévérer dans son approche, habile mélange d'écoute (du terrain et des élus), de communication, d'argumentation et de réaction dans l'urgence.

Pour ce faire, il lui arrive de s'adjoindre, de temps en temps et sur certains sites, les compétences de consultants spécialisés comme le CREHAM (assistance méthodologique), Idea recherche (gens du voyage) et Orspere (souffrance psychosociale).

L'objectif ? Dégager des objectifs opérationnels en faveur du développement social urbain des quartiers fragilisés.

Contact

Marilyne Perrone, chef de projet communal

Hôtel de ville 40000 Mont-de-Marsan

05 58 05 87 87 / mairie@mont-de-marsan.org

Isabelle Jacquier, chef de projet communal

Hôtel de ville 40280 Saint-Pierre du Mont

05 58 75 31 07 / mairie-saint-pierre-du-mont@wanadoo.fr

Tableau O

Le circuit du financement d'un projet

- > Un appel à projet
- > Discussion en amont entre la direction de projet et le porteur de projet
- > Rédaction par les porteurs de projets d'un dossier de demande de subvention
- > Les projets sont soumis pour avis au Comité technique (dont la direction de projet).
La décision de rejet ou d'acceptation se prend en Comité de pilotage qui se réunit 2 fois par an
- > Attribution des subventions

Tableau 1**Le contrat de ville**signé le
par2 février 2001
L'État, les communes de Mont-de-Marsan 29489 et de
St Pierre du Mont 7164, le FASILD, le Conseil général
(CG) des Landes et l'OPDHLM

historique

un DSQ sur le quartier du Peyrouat
1994-99 : 1^{er} Contrat de ville intercommunal (mêmes
signataires)**Tableau 3****Procédures et dispositifs associés**

CEL

depuis 2000 sur St Pierre du Mont et 1999 sur Mont-de-
MarsanCLS
CCPDMont-de-Marsan
St-Pierre du Mont

▮ Plongez dans les MOUS communales !

13 communes ont signé le contrat de ville de l'agglomération bordelaise¹. Sur chacune d'entre elles, une équipe est chargée de l'élaboration et de l'animation d'une convention territoriale. Ces MOUS locales ont chacune ses caractéristiques. Sans parler de typologie, nous avons dessiné d'un coup de crayon peu appuyé, quelques repères et autres tendances, dans le prolongement de l'enquête d'Isabelle Lucas. Par Hervé Castelli, PQA.

Aucune commune ne se ressemble. De Bassens (6000 habitants) à Bordeaux (220 000) ou de Lormont (entièrement « zoné » ou presque) au Bouscat (un seul quartier concerné), les problématiques dites de « la politique de la ville » recouvrent des réalités et des modes de faire différents. On ne s'attaque pas à un quartier en phase de prévention, d'amélioration, de transition, de dégradation, de reconstruction, de résidentialisation, de démolition ou de banalisation, de la même façon.

De fait, aucune MOUS « communale » ne peut ressembler à une autre. Les capacités financières et les stratégies managériales des communes, finissent d'influer sur leur organisation. Ce qui saute aux yeux dans l'enquête d'Isabelle Lucas, c'est la discrète disparition du terme même de MOUS.

1. Bassens, Le Bouscat, Bègles, Bordeaux, Cenon, Eysines, Floirac, Lormont, Pessac, Mérignac, Talence, Sainte-Eulalie et Villenave d'Omon,

Rares sont les chefs de projet (et les organigrammes municipaux) qui continuent à l'employer. On parle, plus volontiers, de « cellule opérationnelle », « d'équipe politique de la ville », « d'équipe de DSU », etc.

Que traduit ce glissement sémantique ?

Vues de l'extérieur, trois tendances se dessinent sur l'agglomération :

- > les équipes à l'organisation assez carrée autour d'un « chef de projet/DGA¹ », à la tête d'une équipe spécialisée, composée de deux ou trois chargés de mission et d'une secrétaire.
- > Les équipes dont l'intervention et la taille évoluent au gré des dossiers. Composées d'un noyau dur (un chef de projet/DGA¹ + adjoint une secrétaire), elles travaillent à la carte avec tel chef de service municipal (culture, jeunesse, économie, services techniques, urbanisme, etc.), tel relais associatif, tel consultant, ou tel élu qu'elles interpellent assez facilement.
- > Les « équipes de un », dont la taille et l'intervention évoluent avec nettement moins d'aisance, dans la mesure où le « chef de projet/chargé de mission » occupe une position hiérarchique moins élevée et, selon les cas, plus isolée.

Si la légitimité du chef de projet se construit dans l'action, tous ne partent pas sur la même ligne.

Chef de projet, où es-tu ? D'où viens-tu ? Qui es-tu ?

- > Je suis plutôt du sexe féminin. Le métier de chef de projet communal est exercé sur l'agglomération en grande majorité par des femmes. Au deux tiers.
- > Je suis fonctionnaire territorial, employé par la mairie sur un contrat à durée indéterminée. Deux ou trois échappent à cette règle : ils sont plutôt jeunes, en CDD, dans des communes aux problématiques moins marquées.
- > Je possède une formation universitaire supérieure dans les domaines

1. Directeur général adjoint d'un service

de l'administration et / ou de l'aménagement. Même si tous n'ont pas suivi les mêmes filières (socio, droit, éco, carrière sociale, et autres), tous sont titulaires d'un BAC + 5 à choisir parmi les divers DESS (urbanisme et démographie, urbanisme opérationnel, aménagement et de développement du territoire, droit des collectivités locales, administration et gestion des collectivités, droit européen) et les rares DEA représentés (de Sciences politiques, doctorat en géographie humaine).

- > J'étais souvent là lors du précédent contrat de ville et même avant. Plus de la moitié étaient déjà en place, en occupant pour certains d'autres fonctions au sein de la mairie. La nouvelle génération (6) recrutée pour la mise en œuvre de l'actuel contrat, provient dans des proportions équivalentes, soit de l'extérieur de la région après une ou des expériences similaires, soit de l'Aquitaine avec moins d'expérience (premier poste de chef de projet).
- > J'occupe un poste de « directeur général adjoint » (pour la moitié d'entre eux) ou de « chef d'un service » rattaché à une direction générale (pour l'autre moitié). Les communes importantes ont opté pour le premier choix (Bègles, Bordeaux, Cenon, Lormont, Pessac et Talence). À part Lormont où le chef de projet anime une direction dédiée à la politique de la ville (la DGPV) et Mérignac où le DGS occupe cette fonction, ces « DGA/chefs de projet » sont responsables d'une direction élargie qui associe plusieurs services, dont celui de la politique de la ville.

Cette dernière, sous l'impulsion de procédures type ORU et GPV, bouscule les organigrammes municipaux, qui évoluent vers davantage de transversalité entre les services.

Citons deux illustrations, avec un resserrement plutôt « urbain » des services et un autre plutôt « social ».

- > Bègles, où le chef de projet dirige un pôle « développement urbain » comprenant 4 services (urbanisme, voirie, environnement et politique de la ville).
- > Pessac, où le chef de projet dirige un pôle « solidarité et politique de la ville » comprenant 5 services (MOUS, emploi-formation, CCAS, Logement, plateforme des services publics).

Des équipes qui se ressemblent par certains aspects

Voici de brefs repères sur la composition des MOUS, sachant que derrière les terminologies et les fiches de postes, tous les membres des équipes croisent, avec plus ou moins de force, des attributions thématiques et territoriales.

- ▮ « L'adjoint », « la collaboratrice » ou encore « l'assistante » au chef de projet recouvre divers métiers, allant du professionnel quasiment interchangeable avec le chef de projet, à des personnes au profil très administratif en charge du suivi comptable des dossiers.
- ▮ Les chargés de mission « territoriaux », prennent diverses appellations. On parle « d'agents de développement locaux », de « chefs de projet quartier », de « médiateurs de quartier », etc. Leur existence dépend de la taille des communes et de la spécificité des projets (démolition-reconstruction). Schématiquement, deux types de métiers sont représentés, ceux qui assurent un contact « de terrain » avec les porteurs de projet associatifs, et ceux qui coordonnent l'aménagement urbain d'un site. Les statuts sont aussi différenciés, de l'emploi jeune au chargé de mission extérieur, conventionné sur une mission à durée déterminée.
- ▮ Les chargés de mission « thématiques » assez systématiquement présents au sein des équipes. Outre les récurrents chargés de missions « prévention ou tranquillité publique » (animateurs du CLSPD) apparaissent au sein des MOUS des professionnels, plutôt spécialisés sur un public (associatif, habitant) ou sur une thématique (éducation, culture, participation, développement social voire économique).

Tous les chefs de projet ont un « référent élu », délégué à la politique de la ville (et plus si affinités). Il arrive régulièrement que le maire suive en direct certains dossiers structurants, comme ceux concernant « la rénovation urbaine ». Côté procédures, deux familles se distinguent : les « avec Appel à projet » (Bègles, Lormont, Pessac) et les « sans appel à projet » (Bx, Floirac, Talence, Basens, Eysines).

Par ailleurs, le métier de chef de projet ne pourrait s'exercer sans l'appui des relais de proximité, type maison de

quartier, centres sociaux, plateforme de services publics, CMS, CCAS, MJC et autres partenaires associatifs.

Enfin les dispositifs de concertation avec les habitants se généralisent, assez fortement. Même si les projets de démolition sont naturellement favorables à la concertation, ces initiatives (ateliers d'urbanisme, comités de quartiers, groupes de dialogue citoyen, bus de la participation², etc.) vont au-delà. Elles cherchent à installer des dispositifs pérennes d'écoute et d'information avec les citoyens.

Dans une autre vie...

... des chefs de projet de l'agglomération que nous ne nommerons pas ici (demandez les fiches signalétiques des équipes à PQA), ont été professeur de démographie au Canada, agent de développement local dans une communauté de communes du Périgord, directeur d'une maison de quartier en Eure-et-Loir, chargée de mission développement rural à la Chambre d'agriculture de Nancy, étudiante en maîtrise d'histoire et de philosophie, assistante de recherche au CNRS, commerciale, etc.

Mais, s'agissait-il vraiment d'une autre vie ?

1. Contrats locaux de sécurité et de prévention de la délinquance appelés à fusionner une procédure (le CLS) et une instance (le CCPD, datant du rapport Bonnemaïson de 1984)
2. Des fiches « ressources » sur ces actions sont prochainement téléchargeables sur www.aquitaine-pqa.fr

Contacts Chefs de projet

Bègles

Béatrice Brethes

Hôtel de ville - BP 53 - 33321 Bègles cedex
05 56 49 88 88 / b.brethes@mairie-begles.fr

Bordeaux

Véronique Delannoy

CCAS - 74 cours Saint Louis - BP 72, 33027 Bordeaux Cedex
05 56 00 73 10 / v.delannoy@mairie-bordeaux.fr

Patrick Tournache, Directeur du DSU

11, rue Père Louis de Jabrun – 33000 Bordeaux
05 56 10 27 51 / sce.politique.ville@mairie-bordeaux.fr

Cenon

Carole Zenhaker-Sanchez

Hôtel de ville - 1 av Carnot - 33150 Cenon
05 57 80 70 28 / carole.zenhaker-sanchez@ville-cenon.fr

Floirac

Denis Rouillon

Hôtel de ville - av Pasteur - 33270 Floirac
05 57 80 87 00 / politiqueville@ville-floirac33.fr

Lormont

Alain Chauvet

Hôtel de ville - Rue André Dupin - 33310 Lormont
05 57 77 98 80 / alain.chauvet@ville-lormont.fr

Bassens

Jeanne Dupouey

A'URBA – Hangar G2
quai Armand Lalande – bassin à flot n°1 - 33300 Bordeaux
05 56 99 86 62 / j.dupouey@voila.fr

Pessac

Thierry Lemiere

Hôtel de ville - Place V République - 33600 Pessac
05 57 02 21 17 / mous@mairie-pessac.fr

Mérignac

Manuel Corneau

Hôtel de ville - 33700 Mérignac
05 56 55 66 66 / m.corneau@merignac.com

Talence

Anne-Marie Pierre - Lacouture

Hôtel de ville – Rue du Professeur Arnozan - BP 35
33401 Talence Cedex
05 56 84 78 23 / ampl@mairie-talence.fr

Villenave d'Ornon

Mathias Morel

Hôtel de ville – 12 rue professeur Calmett 33140 Villenave d'Ornon
05 56 75 69 00 / mous@mairie-villenedornon.fr

Eysines

Béatrice Servant

Hôtel de ville – rue de l’Hôtel de ville - 33320 Eysines
05 56 16 18 11 / beatrice.servant@worldonline.fr

Sainte-Eulalie

Hélène Barbot

Hôtel de ville, 1 place Charles de Gaulle - 33560 Sainte-Eulalie
05 57 77 15 89 / helene.barbot-mairie-st-eulalie@wanadoo.fr

Le Bouscat

Michèle Boucau

Hôtel de ville – place Gambetta - 33110 Le Bouscat
05 57 22 91 12 / m.boucau@mairie-le-bouscat.fr

GPV des « Hauts de Garonne »

Territoires concernés : Bassens, Cenon, Lormont et Floirac

Etienne Parin

Cité Beausite – rue Marcel Paul – Bat 5 33150 Cenon
05 56 40 24 24 / gpv33@wanadoo.fr

└ Les chefs de projet et les études

Interview de Jean Philippe Haufeurt

A un moment assez précis de son existence, le chef de projet « ville » ou « pays » sollicite le service SVP de PQA¹ : quand le contrat de ville, ou de pays, s'apprête à confier une étude ou une mission à un prestataire extérieur. Nous avons interrogé un ancien chef de projet, Jean-Philippe Haufeurt, sur cet aspect du métier de chef de projet, qu'il observe depuis son poste de chef du service « politique de la ville » du Conseil régional d'Aquitaine.

? *Quels regards portez-vous sur les études dans les différents contrats de ville ?*

Un regard attentif car le service politique de la ville du Conseil régional est sollicité dans ce domaine. La Région en matière de développement social et urbain accompagne avant tout des démarches territoriales et les études sont un moment clé dans ce processus. C'est l'occasion pour les acteurs locaux et nous-même de mieux comprendre un territoire et de définir une action. La qualité des diagnostics et des hypothèses de projets est déterminante pour alimenter, le débat, la réflexion des élus et donc la décision de faire.

1. Le SVP est un service du centre de ressources qui permet à chacun de poser une ou 42 questions sur le développement territorial.

Si nous ne co-finançons que les études qui s'inscrivent dans le cadre du règlement d'intervention régional, nous demeurons cependant très attentifs aux autres démarches que les partenaires nous communiquent (prévention/sécurité, action sociale...). Nous cherchons à maintenir une vision transversale des problématiques d'un site.

? *Quels sont les types d'études qui se réalisent aujourd'hui ?*

C'est assez varié, mais sauf cas particuliers on n'est plus actuellement sur des études « multidisciplinaires » comme lors de la préparation des contrats de ville. Grâce aux diagnostics socio-urbains des quartiers réalisés de 1999 à 2001, on a en général une idée de ce qu'il faut ou faudrait faire sur tel ou tel territoire. Aujourd'hui, les études sont souvent plus ciblées (relative à la réalisation de tel équipement ou projet) ou plus thématiques (sport, culture, participation des habitants...). C'est un des signes que les démarches contrat de ville avancent et que les actions se mettent en œuvre dans les quartiers.

En matière d'investissement, on réalise des études de préfiguration ou de programmation qui débouchent sur un cahier des charges. Lequel permet au concepteur, de projeter un bâtiment au service d'un projet. Le nombre de m², le niveau d'éclairage, la relation entre les pièces, ne sont pas sans incidences. Ces éléments, s'ils sont mal appréciés peuvent dénaturer le projet d'une structure. Mieux vaut préciser finement les attentes dans un cahier des charges. Le chef de projet dans ce cadre a une fonction importante d'articulation avec, par exemple, les services techniques de la collectivité pour maintenir la cohérence avec les options retenues.

? *Même si cela a un coût ?*

Le coût de l'étude n'est pas un frein car elles sont en général bien co-financées. C'est une réalité encore plus forte sur les sites éligibles au FEDER (majoritaires en politique de la ville). Les chefs de projet savent mobiliser des tours de table financiers intéressants dès lors que les élus sont convaincus de la pertinence de la méthode.

? *On perçoit, en vous écoutant, un système gigogne emboîtant un diagnostic, une étude de préfiguration/programmation et une évaluation ?*

Ce système existe, mais il est confronté en permanence à la réalité qui n'est pas forcément aussi linéaire. La notion de temps est à prendre en compte. Telle option générale retenue peut être questionnée au stade de la mise en œuvre. En matière d'urbanisme les choix concernant les projets opérationnels sont souvent conditionnés par deux facteurs, adéquation entre une vision stratégique à long terme et des opportunités qu'il s'agit de saisir. Ces phénomènes sont observables aussi dans des démarches de développement social.

Pour ce qui relève de l'évaluation, c'est un sujet plus complexe qui peine à se mettre en œuvre, souvent du fait des ambitions très larges des contrats de ville et de la difficulté de s'approprier le concept (évaluer quoi, comment, sur quelle durée, avec quelle méthode...).

Si la contractualisation initiale n'a pas prévu une démarche précise d'évaluation, la difficulté est grande pour formuler ensuite les objets et les méthodes d'évaluation.

Des démarches existent comme sur le GPV des Hauts de Garonne qui vient de lancer son évaluation à mi-parcours. On peut considérer aussi que des études de réorientation d'un projet de développement social et urbain, comme par exemple pour le quartier du Hameau à Pau, comportent une dimension évaluative.

? *Revenons en arrière, pourquoi fait-on une étude ?*

Pour s'assurer d'une cohérence, pour faire appel à des compétences, pour disposer d'un regard extérieur et prendre du recul, pour externaliser sur un temps court des fonctions précises. Pour répondre à une question et définir ce que l'on veut et peut faire ; pour répondre techniquement à la commande politique large des élus du type : « *développer un quartier, assurer plus de mixité...* ». Sur cette « intuition », le chef de projet doit faire accoucher un projet global qui ait un sens pour les divers partenaires.

Le terme générique d'étude peut prendre des aspects très différents d'un territoire à l'autre. Il n'y a pas de recette type, mais c'est une banalité de le dire. Les bons résultats sont bien sûr liés à la qualité du cahier des charges mais aussi à la manière dont chacun exercera pleinement et respectivement son rôle. C'est en quelque sorte une co-construction faite d'aller-retour entre maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre.

? *Une fois que la décision de réaliser une étude est prise, que se passe-t-il ?*

Le chef de projet doit élaborer un cahier des charges et réunir un budget pour la financer. Premier souci : quand le chef de projet ne peut s'appuyer sur des ressources internes, qu'il n'a pas de collègues sous la main pour lui expliquer les procédures réglementaires et les pièges à éviter, il se retrouve vite isolé, et il appelle PQA... ou d'autres (services des institutions, mise en place d'un comité de pilotage préalable).

Deuxième étape : une fois la commande passée, il doit accompagner le bureau d'études et les commanditaires, s'assurer que les propositions collent à la commande, que les délais soient respectés, que les opportunités qui apparaissent dans le déroulement de l'étude soient intégrées par le consultant pour assurer une bonne complémentarité des actions ou éviter que des projets se télescopent...

? *Que pouvons-nous faire pour accompagner les chefs de projet dans cette démarche ?*

Des échanges que je peux avoir avec les acteurs, je pense que PQA, structure jeune et très sollicitée, doit commencer par des choses de bases : mettre en téléchargement sur votre futur site des cahiers des charges¹ repérés à un titre ou un autre comme intéressants. Il ne s'agit pas de diffuser des recettes, mais des cas concrets qui peuvent aider un acteur à se poser les bonnes questions. Aux acteurs locaux de faire un travail spécifique en adéquation avec leur contexte ! Le chef de projet exerce pour beaucoup une activité de management.

Sa fonction d'expertise ne peut être valide dans tous les champs d'un domaine pluridisciplinaire comme la politique de la ville. Il a besoin de ressources non pas pour faire, mais pour « faire-faire ». Un carnet d'adresses de consultants peut aussi l'aider, s'il intègre des références, notamment celle des coordonnées des maîtres d'ouvrage qui les ont commandités en Aquitaine ou ailleurs.

Il y a certainement d'autres services à rendre mais le plus simple est de leur poser la question par l'intermédiaire de leurs représentants (APADSU, AADELA) au sein du Conseil d'orientation de PQA, pour ensuite arbitrer ; car à mon sens PQA ne doit pas agir à son tour comme consultant mais développer les principes de capitalisation et mutualisation.

? *Pour finir, existe-t-il des tendances dans les choix actuels ? Des bureaux plutôt aquitains et plutôt interdisciplinaires ?*

Pour une étude importante (financièrement et stratégiquement), une forte mobilisation est observée. Certaines études aux compétences très ciblées nécessitent bien entendu de dépasser le cadre régional.

1. Un certain nombre sont déjà disponibles sur simple appel ou simple mail.

En la matière il faut se méfier des critères de choix qui privilégieraient uniquement la proximité ou a contrario une nécessaire dimension nationale. Il est nécessaire de mettre en concurrence sur des bases de compétences, d'expériences et d'adéquation aux besoins.

En ce qui concerne les études socio-urbaines que nous cofinçons, type diagnostics-préconisations, ce sont plutôt des aquitains, plutôt interdisciplinaires qui sont retenus. Il existe effectivement en Aquitaine un certain nombre de professionnels aguerris aux problématiques et méthodes de développement social et urbain.



Conseil de lecture

Guide du bon usage des consultants – ETD - juin 2003.

Interview réalisée par Hervé Castelli, PQA.

7 Un chef de projet qui PIC

Echanges avec Christophe Rochard

Animer une démarche de développement durable qui soutient des projets innovants... Vous en rêvez ? Mais c'est Christophe Rochard qui le fait ! Cet ancien chef de projet « politique de la ville » revient ici sur le fonctionnement du programme d'initiative communautaire, (PIC Urban2), qui ressemble à un contrat de ville (globalité et territorialisation de l'action) sans vraiment y ressembler.

« Urban2 est un programme européen d'aide au développement économique et social des zones urbaines à revitaliser. Il s'applique à fédérer toutes les énergies autour de projets locaux destinés à valoriser un territoire et à améliorer la qualité de vie de ses habitants. Urban2 concerne 70 sites en Europe dont 9 en France.

Le centre de l'agglomération bordelaise a été retenu par la Commission européenne pour bénéficier du programme Urban2. Baptisé UNICITES, ce projet est porté en partenariat étroit par les villes de Bordeaux, Cenon et Floirac sous l'autorité de l'Etat et de l'Union Européenne. Ce programme concerne le cœur de l'agglomération bordelaise de part et d'autre de la Garonne (le centre ancien rive gauche, la Bastide, le bas-Cenon et le bas-Floirac rive droite), soit environ 52 000 habitants ».



La communication de ce programme est particulièrement soignée, tant sur le fond que sur la forme. Pour télécharger d'indispensables documents opérationnels, foncez sur le site d'Unicités.
www.urban-unicites.com

Fin des propos introductifs du site www.urban-unicites.com

Pour découvrir le back office, le moteur du programme, nous avons déjeuné avec son animateur, Christophe Rochard. Passé la première surprise du menu¹, d'autres ont suivi.

- ▮ *1^{re} surprise* : Unicités ne repose pas sur un contrat, mais sur un *Programme opérationnel*, approuvé le 16 octobre 2001 par la commission européenne. Il définit la stratégie globale et les conditions de pilotage. Ce document, vraiment « *très bien fait* »², se décline, de façon opérationnelle, dans un *complément de programmation*. Téléchargeables sur le site.
- ▮ *2^e surprise* : on peut être recruté un premier janvier. Après une expérience de chargé de mission à Quartiers d'Aquitaine, préalable de PQA, puis de chef de projet d'un contrat de ville en Essonne, C. Rochard est depuis le 1^{er} janvier 2002 chargé d'assurer le suivi, la cohérence et la communication d'Unicités. En bon chef de projet, il doit veiller à l'émergence de projets répondant aux ambitions et aux exigences du programme.
- ▮ *3^e surprise* : le chef de projet occupe un poste co-financé. Embauché par la mairie de Bordeaux, sur un CDD de 3 ans renouvelable jusqu'à la fin de la procédure, son activité (salaire et frais de fonctionnement) est prise en charge par l'UE sur des crédits d'assistance technique (50%), par les villes de Bordeaux (40%), de Cenon (5%) et de Floirac (5%). Cette clé de répartition entre les communes est fidèle au prorata du nombre d'habitants résidents dans le périmètre d'Unicités. « *Mon contrat symbolise le partenariat d'Urban, tout comme l'édito de la Lettre d'information*³, *co-signé par les trois maires* ».
- ▮ *4^e surprise* : le chef de projet n'instruit pas les dossiers. C'est la Préfecture de la Gironde qui s'en charge. La responsabilité de la mise en œuvre du programme est assurée par la Préfecture de la région Aquitaine (SGAR), qui est « *autorité de gestion* ». Dans cette procédure, le chef de projet présente les dossiers à un comité de sélection

1. des tagliatelles aux fruits de mer... original pour un plat du jour dans un pub écossais

2. Les passages en italique et entre guillemets reprennent ad litteram les propos de C. Rochard

3. Disponible (2 numéros par an) dans de nombreux lieux publics (médiathèque, état civil des mairies, universités... PQA !)

partenarial, et accélère, si nécessaire, la remise de telle ou telle pièce justificative. La CDC assure ensuite le paiement, c'est-à-dire le remboursement des factures présentées par les porteurs de projet. *« On a la chance de pouvoir s'appuyer sur l'expertise et le savoir-faire du SGAR et de la Préfecture »,* dont la mécanique, en termes de programmation de crédits européens, est bien huilée.

- ▣ *Avant dernière surprise* : le chef de projet travaille sous (la) pression de la règle européenne *« du dégagement d'office »*. *« Pour faire simple, cette règle nous oblige à optimiser la mise en œuvre du programme. Nous devons suivre un rythme annuel de programmation et surtout de réalisation d'actions sinon on perd de l'argent »*. Par an, Unicités doit consommer 16 % d'un budget global de 9,66 millions d'euros sur 6 ans (crédits du FEDER).
- ▣ *Dernière surprise* : Unicités a déjà été évalué ! A mi-parcours, une première évaluation réalisée par un cabinet extérieur vient de s'achever. Sans contre-indications majeures. Le verdict fut moins clément pour d'autres Urban français, contraints de réécrire leur programme opérationnel et complément de programmation.

Urban2, c'est du concret ! Et de l'innovation ?

Unicités finance *« des projets innovants, portés par des collectivités et des associations, qui valorisent le cœur de l'agglomération en s'appuyant sur ses différentes caractéristiques »*. Pour définir le caractère innovant d'une action, C. Rochard *« reçoit en préalable les porteurs de projet. Je leur donne un avis. Je ré-orienté sur d'autres dispositifs ceux qui ne me semblent pas adaptés. »*

Est innovant ce qui dépasse *« la simple remise aux normes »*, ce qui *« n'a pas encore été réalisé à tel ou tel endroit »*. Si le guide du porteur de projet et le complément de programmation précisent ces critères d'éligibilité, l'accompagnement du chef de projet sert à calibrer les candidatures. *« Un seul dossier a été ajourné par le comité de sélection »*. Urban2 repose sur des *« règles et des procédures sélectives »*. Le dossier doit contenir *« un plan de financement arrêté, les certificats de co-financement des partenaires, un calendrier de réalisation, etc. »*

Cette procédure « *carrée à laquelle on apporte de la souplesse* » constitue aussi un argumentaire de poids, « *pour dire NON à certains projets* ». Sans oublier de dire OUI à d'autres ! Comme la maison du vélo, l'accueil de jour pour les personnes prostituées, l'auto réhabilitation de logements, le projet Bastide en danses, le parcours patrimonial St Jean - St Michel, les groupes de dialogue citoyens, etc. Il arrive que des dossiers émanent du contrat de ville. « *Lesquels rappellent qu'Urban finance prioritairement des projets à destination des populations les plus exclues.* » En tout, une grosse quarantaine de projets a été financée.



www.urban-unicities.com

Chaque projet financé est présenté via des fiches, reprenant une synthèse de l'action, son plan de financement, son maître d'ouvrage, sa cohérence avec Urban, les dates de début et de fin des travaux.

« *On attaque un territoire dans une logique politique de la ville, de façon transversale, autant avec des projets d'investissement que de fonctionnement, et sur tous les thèmes possibles.* » conclut C. Rochard qui vient de réunir, à mi parcours, l'ensemble des porteurs de projets financés pour recueillir leur attentes et leurs sentiments sur cette procédure pas tout à fait comme les autres.

Propos recueillis par Hervé Castelli, PQA.

7 Penser territoire avant de penser structure

3 questions à Bernard Rouchaléou

« Séduisant et clair ». C'est ainsi que nous qualifierons (si on nous le demande) l'organigramme du GIP « Pays Landes de Gascogne » ; vaste territoire de 53 000 habitants, 11 communes et près de 4 500 km², qui s'étire de la forêt landaise au sud de la Gironde. Cet espace présenté comme un atout, « même si, pendant longtemps, tout le monde cherchait à se barrer ! » rigole aujourd'hui Bernard Rouchaléou¹, est au centre du projet animé par l'équipe pluridisciplinaire du Pays, rapidement présentée ci-après.

? *Comment s'est structurée l'équipe du Pays sachant que l'aventure a débuté en 1980 ?*

Difficilement, témoins les modifications de ces trois dernières années. Ce n'est pas facile de bâtir de la cohésion et de la cohérence technique pour animer un projet territorial, où la technicité ne suffit pas. Resituer son action quotidienne dans l'objectif général, avoir une expression collective cohérente au regard du projet (quel que soit son domaine d'intervention), restent un exercice difficile. Arriver à constituer une équipe aussi diverse mais en même temps complémentaire, c'est dix ans pour ne pas dire plus. Faire accepter que disposer d'une telle ingénierie n'est pas du luxe, qu'elle peut

1. Chef de projet du Pays et ancien directeur de l'AIRIAL, (association interdépartementale pour l'industrialisation, le renouveau et l'animation de la Haute Lande), créée en 1980 pour soutenir une démarche de développement local. Cette association s'est transformée en GIP développement local courant 2003.

être « rentable » par la meilleure efficacité des actions qu'elle entraîne, ne sont pas des affaires faciles. Cela demande du temps et de la constance. Il faut faire ses preuves. Il faut aussi que le projet territorial soit clair et bien compris.

? *Pourquoi avoir quitté, en 2003 la forme associative (AIRIAL) pour la formule GIP ?*

Chez nous, deux aspects se sont rejoints. Un aspect juridique, pour signer le contrat il fallait une structure publique porteuse, doublé d'un aspect stratégique. En créant une nouvelle structure, on mesurait de manière très objective la volonté locale de poursuivre la démarche de développement. On réaffirmait ce choix au travers d'une nouvelle structure et un mode de représentation renouvelé.

? *Quelles articulations entre GIP, le PNR et l'EPCI ?*

Sur un plan formel, une convention existe. Et sur un plan pratique et technique : de la salive, de la salive et encore de la salive... pour expliquer les projets, leur imbrication, leur différence aussi ; pour réfléchir à ce qu'apporte de différent la présence d'un Parc dans un projet territorial ; pour essayer de bâtir un discours commun entre les techniciens ; pour montrer aux acteurs du territoire qu'ils ont, à leur service, une équipe soudée, complémentaire et non concurrente ; pour créer de la confiance mutuelle. Bref, pour penser territoire avant de penser structure.

En terme de méthode, on multiplie les réunions périodiques entre les deux équipes, celle du GIP et celle du parc, on travaille en commun sur certains sujets (urbanisme) ou on désigne un chef de file, comme pour le tourisme où c'est le Parc qui assume, très bien, ce rôle.

Propos recueillis par Hervé Castelli, PQA



- ORGANIGRAMME -

Janvier 2004

GIE-GL du Pays Landès de Gascogne

Président
Dominique COUILLIERE

► Nos locaux de Gascogne
Nous sommes à l'adresse : 207, route de
Léon - 64100 LÉON -
Téléphone : 05 59 00 00 00
Site : www.gascogne-landes.org
Site : www.pays-landes.gascogne.fr

Missions

Coordinateur
Bernard ROUCHALEOU

Administration / Gestion

Coordinateur
Christine SABAROTS

	Représentants	Associations territoriales	Communitaires / Centre de ressources	Observatoire	Chercheurs / SARABOTS	
Développement économique	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Accueil / accompagnement des projets Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Joséph BÉLIS <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Accueil / accompagnement des projets Appui / accompagnement des associations (MAG, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Jean Paul MIGNY (Maison de Gascogne) Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Accueil / accompagnement des projets Appui / accompagnement des associations (MAG, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Accueil / accompagnement des projets Appui / accompagnement des associations (MAG, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Accueil / accompagnement des projets Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Missions Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Accueil / accompagnement des projets Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme
Appui aux territoires	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Jean Paul MIGNY (Maison de Gascogne) Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY C. SABAROTS <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Joséph BÉLIS <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Missions Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme
Communitaires / Centre de ressources	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Joséph GUYOTTEAU Philippe LESCARROT Jean Paul BAUGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Missions Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme
Observatoire	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Missions Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme 	<p>Références</p> <ul style="list-style-type: none"> Christine LABAROTE Missions Christine LABAROTE Joséph RENOUX Jean Paul MIGNY <p>Missions</p> <ul style="list-style-type: none"> Administration Club de la N Appui / accompagnement des associations (MAG, GELLEC, ...) Appui aux projets entrepreneuriaux Administration club / Club de la Charente (N et S) 1 TMR programme

7 Travelling des équipes « pays » panorama aquitain

Les 21 équipes aquitaines ont chacune leur style. De l'association de collectivités (10) aux syndicats mixtes (8) en passant par le GIP développement local (3), ces organisations se sont développées à leur rythme, passant parfois d'une personnalité juridique à une autre. Pour mémoire, ces équipes sont chargées de faire émerger une vision commune du développement d'un territoire, à travers la définition d'un périmètre du pays, l'élaboration d'une charte et la signature d'un contrat de pays.

Pays GRAND BERGERACOIS

24

Territoire : 14 cantons, 159 communes, environ 103 000 habitants

Structure porteuse : Association du Pays du Grand Bergeracois

Président : Michel Suchod

Autour du chef de projet pays, l'équipe se compose actuellement de 2 chargés de missions : Youen Huon (Leader +), Valérie Bodinier (NITC, Economie, Emploi), et d'une assistante Fatiha Ait Bouzyou.

> Contacts

43, boulevard Maine de Biran - 24100 Bergerac

05 53 27 30 18 / fax 05 53 27 30 30 / contact@pays-bergerac.com

Site internet : www.pays-de-bergerac.com

Pays du PERIGORD NOIR

24

Territoire : 12 cantons, 146 communes, environ 80 000 habitants

Structure porteuse : Association « La Maison du Périgord Noir »

Président : Gaston Gentet

L'équipe pays est composée au « sens comptable » : d'une secrétaire à 3/4 temps et d'un chef de projet à mi-temps, François Vidilles, directeur de l'association. A noter le recrutement prévu d'un(e) chargé(e) de mission tourisme à temps plein. Au « sens fonctionnel », cette équipe s'élargit à une trentaine de personnes. A savoir : les animateurs des 13 communautés de communes et des techniciens divers qui se réunissent une fois par mois. Le reste du temps, ils travaillent par thèmes et zones géographiques.

> Contacts

Place Marc Busson – 24200 Sarlat la Canéda

05 53 31 56 01 / fax 05 53 31 56 34 / perigord.noir@wanadoo.fr

Site internet : www.pays-perigord-noir.com

Pays du PERIGORD VERT

24

Territoire : 15 cantons, 171 communes, environ 83 000 habitants

Structure porteuse : Association de préfiguration du Pays du Périgord Vert

Président : Bernard Cazeau

L'équipe est composée du seul chef de projet, Vincent Renard.

> Contacts

9, Place du Docteur Duvigneau - 24310 Brantôme

05 53 06 37 72 / fax 05 53 06 39 43 / perigord.vert@wanadoo.fr

Pays de la VALLEE DE L'ISLE

24

Territoire : 10 cantons, 96 communes, environ 130 000 habitants

Structure porteuse : Association de préfiguration du Pays de la Vallée de l'Isle

Président : Michel Dasseux

Autour du chef de projet pays, Jérôme Chevrel, l'équipe est composée d'un agent de développement, Erika Miguel et d'une secrétaire, Hélène Campcros.

> Contacts

92, Avenue du Général de Gaulle - 24660 Coulounieix-Chamiers
05 53 35 13 53 / fax 05 53 35 09 52 / paysvalleeisle@wanadoo.fr

Pays du LIBOURNAIS

33

Territoire : 9 cantons, 127 communes, environ 135 000 habitants

Structure porteuse : Syndicat Mixte du Pays du Libournais

Président : Serge Morin

Le directeur, chef de projet, Jean-Luc Belleinguer, anime une équipe composée d'une directrice adjointe, Anne-Charlotte Riedel, de 3 agents de développement, Caroline Busson, Jean-Charles Jourdan, Pierre Gautry, d'un agent d'animation, Michel Cachard et d'un agent administratif, Isabelle Bitnard.

> Contacts

73, route de Paris - 33910 Saint Denis de Pile
05 57 55 00 70 / fax 05 57 55 00 79 / pays.libournais@wanadoo.fr

Pays HAUTE GIRONDE



Territoire : 5 cantons, 60 communes, environ 71 000 habitants

Structure porteuse : Syndicat mixte du Pays de la Haute Gironde

Président : Jan Gaussen

Autour de la directrice, chef de projet, Helen Rochery, l'équipe se compose de 2 chargées de mission, Magali Bodei et Lucie Brunet, un assistant de direction, Yoann Maurin, une comptable Anne-Sophie Royer, une secrétaire chargée de l'accueil, Maryse Pastureau et une chargée de mission culture, Eve Lalande (détachée de la ligue de l'enseignement).

> Contacts

9 cours du Port – BP 134 - 33390 Blaye

05 57 42 68 90 / fax 05 57 42 68 91 / pays.haute.gironde@wanadoo.fr

Pays CŒUR ENTRE DEUX MERS



Territoire : 3-4 cantons, 71 communes, environ 80 000 habitants

Structure porteuse : Syndicat mixte du Pays Cœur Entre Deux Mers (SYTECEM)

Président : Guy Trupin

Autour du chef de projet pays, Valérie Paraboschi, l'équipe est composée d'une chargée de mission communication, Lise Capeyron, d'une chargée de mission « Culture/TIC », Hélène Laberthe et d'une secrétaire-comptable, Elodie Lainée.

> Contacts

2, rue du poids public – 33760 Targon

05 56 23 95 17 / fax 05 57 34 56 00 /

payscoeur.entredeuxmers@wanadoo.fr

Site internet : <http://courentre2mers.com>

Pays MEDOC

33

Territoire : 6 cantons, 57 communes, environ 90 000 habitants

Structure porteuse : Syndicat mixte du Pays Médoc

Yves Lecaudey

Autour de la directrice et chef de projet, Martine Noverraz, l'équipe est composée d'Anne Proizy, chargée de mission « Tourisme-Environnement », Stéphanie Rolland chargée de mission « Culture » et d'une assistante de direction, Nadia Labarrère.

> Contacts

21, rue du Général de Gaulle – 33112 Saint Laurent du Médoc
05 56 73 27 45 / fax 05 57 75 18 90 / pays.medoc@wanadoo.fr

Pays LANDES DE GASCOGNE

40 33

Territoire : 12 cantons, 111 communes, environ 54 621habitants

Structure porteuse : GIP-DL des Landes de Gascogne

Président : Dominique Coutière

Le GIP, en association avec le Parc naturel régional des Landes de Gascogne, a succédé à l'AIRIAL (Association pour le Renouveau, l'industrialisation et l'aménagement de la Haute Lande). Autour du directeur du GIP, chef de projet, Bernard Rouchaléou, une équipe s'est structurée selon l'organigramme de la page 86.

> Contacts

Place de la Mairie 40 630 Sabre
05 58 04 43 43 / fax 05 58 04 43 40 /
contact@pays-landesdegascogne.org

Site internet : www.pays-landesdegascogne.org

Pays LANDES NATURE COTE D'ARGENT

40

Territoire : 3 cantons, 23 communes, environ 39 000 habitants

Structure porteuse : Syndicat mixte du pays Landes Nature Côte d'Argent (3 communautés de communes + 2 communes isolées)

Président : Jean Bourden

Le directeur et chef de projet Pays, Gilles Testud, bénéficie du concours d'un secrétariat à mi-temps occupé par Maylis Fabre.

> Contacts

2, avenue de la gare - 40200 Mimizan

05 58 82 49 43 / 05 58 09 43 61 / pays-cote-argent@wanadoo.fr

Pays ADOUR LANDES OCEANES

40

Territoire : 7 cantons, 75 communes, environ 130 000 habitants

Structure porteuse : Association du Pays « Adour Landes Océanes »

Président : Jean-Pierre DUFAU

Autour du chef de projet, Christophe Arrondeau, directeur de l'association, l'équipe est composée de chargés de mission, Inès Laudouar (Habitat et service aux personnes), Jean-marie Quillet (gestion durable de l'espace, agriculture sylviculture) et Aude Rougé, secrétaire comptable.

> Contacts

Mairie BP 44 Route de Dax - 40230 Saint Geours de Marenne

05 58 57 41 40 / fax 05 58 57 41 43 /

arrondeau@pays-adour-landes-oceanes.com

Pays ADOUR CHALOSSE TURSAN

Territoire : 10 cantons, 140 communes, environ 74 000 habitants

Structure porteuse : GIP-DL du pays Adour Chalosse Tursan

Président : Jean-Louis Carrere

Avec la directrice du GIP, chef de projet pays, Sandrine Ballanger, une chargée de mission, Angélique Dané, et une assistante, Catherine Lopez, composent l'équipe.

> Contacts

BP 52 – 40705 Hagetmau cedex

05 58 79 74 80 / fax 05 58 79 74 85 / adourchalossetursan@wanadoo.fr

Pays VAL DE GARONNE GASCOGNE

Territoire : 8 cantons, 58 communes, 60 920 habitants

Structure porteuse : Association du pays « Val de Garonne Gascogne »

Co-Présidents : Gérard Gouzes, Raymond Girardi, Jean-Claude Guenin

Autour du chef de projet Pays, Lydia Gatto salariée par la communauté de communes Val de Garonne, l'équipe se compose de 3 chargés de mission : Frédéric Parizeau salarié par la communauté de communes Val de Garonne (« Agriculture, personnes âgées et aménagement de bourg, observatoire »...), Valérie Labbé (« Economie », mi temps mis à disposition par le comité expansion économique du Val de Garonne), Cécile Jarry (« Services », salariée de la communauté de communes de Coteaux et Landes de Gascogne).

> Contacts

Maison du développement - pl. du marché - BP 305 47207 Marmande
05 53 64 96 03 / fax 05 53 64 40 91 / lgatto@CC-Val-de-Garonne.fr

Pays de L'AGENAIS

47

Territoire : 5 cantons urbains, 5 cantons ruraux, 52 communes, environ 92 000 habitants

Structure porteuse : Communauté d'agglomération d'Agen

Président : Gérard Clouche

Autour de la chef de projet, Bénédicte Laurens, employée de la CAA – Communauté d'agglomération d'Agen, l'équipe, également salariée de la CAA se compose d'une chargée de mission, Véronique Hannover, et d'une assistante de développement, Martine Espagne.

> Contacts

4 bis, avenue du Général de Gaulle - Résidence Jasmin 47000 Agen
05 53 77 18 56 / 05 53 77 18 58 / Benedicte.laurens@agglo-agen.fr

Pays CŒUR D'ALBRET

47

Territoire : 7 cantons, 38 communes, environ 26 000 habitants

Structure porteuse : Syndicat Mixte pour l'aménagement du Pays d'Albret - Porte de Gascogne

Président : Gabriel Chazallon

Avec le directeur du syndicat mixte, chef de projet Pays : Patrice Chiesa, Gregory Polloni, technicien rivière et Francette Sauboy, secrétaire-comptable, composent l'équipe.

> Contacts

Place Charles De Gaulle 47600 Nérac
05 53 97 43 80 / fax 05 53 97 07 74 / pays-albret@wanadoo.fr

Pays du DROPT

47

Territoire : 5 cantons, 69 communes, environ 26 300 habitants

Structure porteuse : Syndicat mixte du pays du Dropt

Président : Jean François-Poncet

L'équipe est composée de l'animatrice du pays : Gaëlle Le Lannic, assistée d'une secrétaire, Sabine Mamèche.

> Contacts

1 rue Pasteur - BP 76 - 47800 Miramont de Guyenne

05 53 93 91 55 / fax 05 53 94 70 04 / paysdudropt@wanadoo.fr

Pays de la VALLEE DU LOT

47

Territoire : 14 cantons, 103 communes, 102 200 habitants

Structure porteuse : Syndicat mixte pour l'Aménagement de la Vallée du Lot

Président : Alain Merly

Autour du chef de projet, Jean-Luc Giordana, du Conseil des Pays de Lot-et-Garonne en prestation de services pour le Syndicat mixte, l'équipe se compose d'une chargée de mission, Francine Mansiet, et d'une secrétaire, Christine Messerli, toutes deux salariées du Syndicat mixte.

> Contacts

Mairie - 47260 Castelmoron-sur-Lot

05 53 88 79 88 / fax 05 53 88 79 87 / jlgiora@cric.cg47.fr /

smavlot47@dial.oleane.com

Charte disponible sur www.cric.cg47.fr/pivlot/accueil

Pays du GRAND PAU

64

Territoire : 14 cantons, 142 communes, environ 218 000 habitants

Structure porteuse : Association du pays du Grand Pau

Président : Jean-Pierre Mimiague

Avec le chef de projet pays, Lionel Martinez, l'équipe est composée d'un chef de projet adjoint, Isabelle Gourgues et d'une assistante, Claire Bono.

> Contacts

Centre SUAD, rue des Eaux Bonnes - 64121 Serres Castet

05 59 33 70 23 / fax 05 59 33 70 38 / paysdugrandpau@wanadoo.fr

Pays BASQUE

64

Territoire : 158 communes, 18 cantons, 262 300 habitants

Structures porteuses :

Conseil des élus du Pays basque (association créée en 1994)

Président : Alain Lamassourre

Autour du directeur, Jean-Claude Iriat, 2 chargées de mission : Béatrice Ardoin et Caroline Applagnat-Tartet

Conseil de développement du Pays basque (association créée en 1994)

Président : Bernard Darretche

Autour du directeur Battita Bolloquy, 2 chargés de mission : Mathieu Dutilh et Sébastien Etchebarne assistés de Mirentxu Saint-Martin.

> Contacts

1, rue Donzac 64100 Bayonne

05 59 25 38 90 / fax 05 59 25 38 91 / contact@lurrealdea.net

Site internet : www.lurrealdea.net

Pays VAL D'ADOUR

64 65

Territoire : 12 cantons, 202 communes, environ 51000 habitants

Structure porteuse : GIP-DL Euradour

Président : Jean Glavany

L'équipe est composée d'un directeur, Olivier Baccialone et de deux chefs de projet, Véronique Soubabère et Lionel Gras.

Au sens fonctionnel, cette équipe s'élargit avec le concours de Jean-Bernard Cambayou, agent de développement de la CC du canton de Garun, Frédéric Savineau de la CC de Lembeye en Vic Bihl et Jean-Louis Parrot directeur de la CC de Vic Montaner.

> Contacts

Hôtel de ville - 65700 Maubourguet

05 62 96 44 88 / fax 05 62 96 94 17 / pays.val.adour@wanadoo.fr

Site internet : www.val-adour.com

Pays de LACQ-ORTHEZ, Béarn des Gaves

64

Territoire : 8 cantons, 118 communes, 69 300 habitants

Structure porteuse : Syndicat mixte du pays de Lacq, composé de 4 CC (Arthey, Lacq, Lagor, Monein) auxquels collaborent les CC de Navarrenx, Salies de Béarn, Orthez et Sauveterre de Béarn ainsi que 6 communes isolées.

Président : David Habib

L'équipe est composée d'un chef de projet, Jean-Claude Jurkow.

> Contacts

Hôtel de la CC- Rod point des Chênes BP 73 64150 Mourenx

05 59 60 03 46 / fax 05 59 60 06 93 / jc-jurkow@cc-lacq.fr

Panorama réalisé par Stéphane Denjean et Xavier Steffan, PQA.

└ Le métier de chef de projet

Conseils de lecture et de click

Voici une douzaine de références disponibles à PQA. Parmi ces docs sur le métier de chef de projet, soigneusement sélectionnées par Stéphane Denjean, chargée de la gestion de l'information de PQA, un guide pratique ressort, celui de Fanny Douhard, sur L'emploi partagé au service des territoires. Que penser de cette originale approche ? Prophétie ou illusion ? A vous de nous le dire... (pqa@aquitaine-pqa.fr)

Bibliographie*

└ *Ville : une nouvelle ambition pour les métiers*

Rapport ministériel sur les métiers de la politique de la ville (chefs de projet de développement social urbain, directeurs de grands projets de ville, agents de développement, chargés de mission pour la prévention, etc.) : missions, qualifications et compétences professionnelles, reconnaissance du métier de chef de projet et des équipes opérationnelles. En annexe figurent les résultats d'une enquête menée par l'Inter-Réseaux DSU portant sur 160 équipes MOUS (juin 2000).

Brevan Claude / Picard Paul / Délégation interministérielle à la ville
La Documentation française, 2001

*Tous ces documents sont disponibles à PQA.

➤ ***Référentiel de compétences des métiers du développement social urbain : le métier de chef de projet politique de la ville***

Rapport final abordant les points suivants : spécificités des professionnels de la ville, logiques d'action des chefs de projet, compétences professionnelles.

Blanc Maurice/ Grandjean Gilbert/
Sipp Jean-François/ Vautrin Gérard - 2002

➤ ***Répertoire des formations aux métiers de la ville***

Cet ouvrage recense plus de 300 formations initiales et continues pour accéder aux métiers de la ville (urbanisme, politique de la ville, développement local et aménagement du territoire, développement social, animation, etc.).

Revue urbanisme, 2001

➤ ***Guide des formations aux métiers du développement territorial***

Document conçu par la plate-forme métiers du développement territorial, animée par l'UNADEL. Il présente une liste non exhaustive des diplômés inscrits par des établissements universitaires.

ETD – AFPA, 2003

➤ ***Entre procédure et politique... : les chefs de projet en Seine-Saint-Denis***

Analyse sur les techniques et stratégies utilisées par les chefs de projet dans leur pratique quotidienne. Ce travail propose une typologie et des orientations pour l'organisation des maîtrises d'œuvre urbaines et sociales autour des nouvelles échelles de territoires et des structures de coopération en Seine-Saint-Denis (dans le cadre de la préparation du contrat de plan 2000-2006).

Centre de ressources Profession Banlieue, 1999

▣ *La conduite du développement social urbain*

Réflexion sur le rôle et l'organisation des acteurs dans la conduite des opérations de redéveloppement des quartiers.

Dunoyer de Segonzac Patrice
GIE Villes et quartiers, 1997

▣ *Le développement social urbain : des qualifications en émergence*

Dans cet ouvrage les auteurs décrivent les situations concrètes auxquelles sont confrontés les « professionnels du DSU ». Au-delà des appellations multiples, les auteurs font le pari d'une certaine homogénéité du groupe formé par les personnels qui les occupent et tentent de clarifier l'organisation interne, les lignes de clivage et les zones de proximité. Ils s'interrogent également sur les diverses façons dont les professionnels du DSU inscrivent les politiques de développement social dans leurs trajectoires professionnelles. Est abordée enfin la question de la formation et la qualification de ces professionnels.

Dugue Elisabeth / Mouton Philippe
CNFPT, 1997

▣ *La formation et l'emploi des agents de développement*

Synthèse des entretiens de Rambouillet du 13 juin 2000 : contexte et ses implications sur le métier d'agent de développement local : formation initiale et continue (contenu, référentiel, mise en réseau...), statut et identité professionnelle.

Pellerin Sylvie
La Bergerie Nationale, 2000

➤ **Dossier métiers/formations**

Ce dossier, sous-titré « Une crise d'identité et de reconnaissance pour des métiers et des formations partageant la même vulnérabilité », réunit des paroles de professionnels et de formateurs, qui ont visiblement besoin de se parler. Car les formations (initiales et continues), les débouchés et les pratiques se recomposent. Entre politique de la ville, architecture et urbanisme, « ces métiers de projet » cherchent sensiblement leurs voies.

Revue Urbanisme, n°335 – mars-avril 2004

➤ **L'emploi partagé au service des territoires : guide pratique**

Ce guide est un outil pratique pour les collectivités locales, les associations et acteurs privés qui souhaitent mutualiser les moyens leur permettant de mettre en place ou développer un projet, que ce soit en milieu rural ou urbain. Il tente de répondre aux questions suivantes : Comment structurer ce partenariat ? Quels domaines d'activité et quels types d'emplois concernés par le partage d'emploi ? Quelle structuration juridique support des emplois partagés retenir ? Quelles sont les conditions de mise en œuvre ?

Douhard Fanny

ASDIC, 2003

Sites Internet

➤ <http://www.irdsu.net/>

Réseau des professionnels du développement social urbain

L'association Inter-réseaux DSU fédère 8 réseaux régionaux regroupant environ 500 professionnels de la politique de la ville. Consultables : les travaux de l'IR-DSU (notamment sur les métiers et les pratiques professionnelles), des articles, la lettre d'information CORPUS DSU, une bourse d'emplois.

➤ <http://www.unadel.asso.fr>

UNADEL – Union nationale des acteurs et des structures du développement local

Carrefour d'échanges sur les expériences et les savoir-faire, lieu de réflexion et d'innovation, l'Unadel est aussi un outil d'expression et d'appui des structures de développement local auprès des pouvoirs publics. Le site comprend des informations sur : les métiers du développement local, les travaux de l'Unadel. Nombreux documents téléchargeables.

➤ http://www.projetdeterritoire.com/formation_developpement_territorial/present.php

Formations aux métiers du développement territorial

Version électronique, et actualisée, du guide des formations aux métiers du développement territorial conçu par la plate-forme métiers du développement territorial. Il se limite aux formations aboutissant à la délivrance d'un diplôme de 2^e ou 3^e cycle universitaire. Ce guide est basé sur la déclaration de chaque institution délivrant le diplôme. Il a pour objectif d'aider les professionnels (actuels et futurs), les élus et les institutions à mieux repérer l'« offre de formation ». Il comprend en outre des notices explicatives sur les compétences professionnelles.

7 GLOSSAIRE

A

AADELA	Association des Agents de Développement Locaux Aquitains
ADL	Agent de Développement Local
APADSU	Association des Professionnels Aquitains du Développement Social Urbain
A'URBA	Agence d'Urbanisme Bordeaux métropole Agglomération

B

BAB	Bayonne Anglet Biarritz
------------	-------------------------

C

CAA	Communauté d'Agglomération d'Agen
CABAB	Communauté d'Agglomération du BAB
CAF	Tout le monde connaît
CAP	Communauté d'Agglomération du Grand Pau
CAP	Communauté d'Agglomération Périgourdine

CAM	Communauté d'Agglomération du Marsan
CAUE	Conseil à l'Architecture, à l'Urbanisme et à l'Environnement
CC	Communauté de Communes
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale
CCPD	Conseil Communal de Prévention de la Délinquance
CDA	Communauté d'agglomération Pau-Pyrénées
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CDD	Contrat à Durée Déterminé
CDI	Contrat à Durée Indéterminé
CEL	Contrat Educatif Local
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement
CISPD	Conseil Intercommunal Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance
CLS	Contrat Local de Sécurité
CLSPD	Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance
CODAC	Commission Départementale d'Accès à la Citoyenneté
CTL	Contrat Temps Libre

D

DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
--------------	--

DDE	Direction Départementale de l'Équipement
DDJS	Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports
DDPJJ	Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse
DDSP	Direction Départementale de la Sécurité Publique
DDTEFP	Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DRAC	Direction Régionale des Affaires Culturelles
DRTEFP	Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DSQ	convention de Développement Social des Quartiers
DSU	Développement Social Urbain

E

EPCI	Etablissement Public à Coopération Intercommunale
-------------	---

F

FASILD	Fonds d'Action et de Soutien pour l'Intégration et à la Lutte contre les Discriminations (ex FAS, depuis le 16 novembre 2001)
---------------	---

FEDER Fonds Européen de Développement Régional

FPH Fonds de Participation des Habitants

G

GIP Groupe d'Intérêt Public – peut-être suivi de DSU (« GIP-DSU ») ou de DL (GIP « développement local »)

GPV Grand Projet de Ville

GUP Gestion Urbaine de Proximité

I

IA Inspecteur d'Académie

LOPVRU Loi d'Orientation et de Programmation pour la Ville et la Rénovation Urbaine (1^{er} août 03)

MOUS Tiquaire (pratique l'été)

MOUS Maîtrise d'Œuvre Urbaine et Sociale

ORU Opération de Renouvellement Urbain

ORAC Opération de Restructuration de l'Artisanat et du Commerce

P

PDALP Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées

PDI Plan Départemental d'Insertion

PDU	Plan de Déplacement Urbain
PIC	Programme d'Initiative Communautaire
PLIE	Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi
PLH	Programme Local de l'Habitat
PLU	Plan Local d'Urbanisme (remplace le POS depuis la loi SRU)
PNR	Parc Naturel Régional
PQA	Pays et Quartiers d'Aquitaine (nous)

Q

QA	L'aventure de Quartiers d'Aquitaine (1995 – 2001) continue avec PQA (voir plus haut)
-----------	--

U

UPPA	Université de Pau et des Pays de l'Adour
-------------	--

Z

ZEP	Zone d'Education Prioritaire
ZFU	Zone Franche Urbaine
ZRU	Zone de Redynamisation Urbaine
ZUP	Zone à Urbaniser en Priorité (ce sigle est tenace)
ZUS	Zone Urbaine Sensible

Se sentant à « *la convergence de beaucoup de choses* », « *d'intérêts parfois contradictoires* » et « *de projets vraiment intéressants* », les chefs de projet se définissent ici comme « *des facilitateurs de dialogue* », des « *agents de décloisonnement* », « *des créateurs de réseaux* », voire des « *assistantes sociales de territoire* » s'interrogeant sur « *la création d'une convention collective intégrant d'office des séances de psychanalyse !* »

Ce numéro < printemps 2004 > de la collection ressources de Pays et Quartiers d'Aquitaine, déplace la réflexion et la compréhension du métier de chef de projet sur un horizon commun aux politiques de la ville et des pays.

Horizon : [orizon] n.m : « limite circulaire de la vue pour un observateur qui en est le centre ». Afin de dépasser ce premier tour d'horizon, faites-nous parvenir vos remarques et votre vision du métier de chef de projet. Elles seront insérées, sauf avis contraire de votre part, dans le prochain numéro d'horizons aquitains < été 2004 >.

Prix : 20 € TTC