

## SYNTHÈSE

### ***Étude sur l'ingénierie locale de la politique de la Ville*** ***Rôles et missions des professionnels « généralistes » – FORS avril 2011***

L'ACSE a lancé une étude **en 2010** pour mieux connaître les « professionnels généralistes de la politique de la ville », les référents CUCS des collectivités, avec 3 objectifs :

1. définir et décrire les métiers, profils et conditions d'emploi
2. analyser le fonctionnement local de la politique de la ville « généraliste » en tant que politique co-mandatée ou co-pilotée par l'État et la collectivité
3. apprécier les besoins en formation et animation.

Cette étude a été menée à partir d'un questionnaire et une série d'entretiens qualitatifs.

548 réponses ont été obtenues sur 936 destinataires.

L'association des directeurs des Centres de Ressources Politique de la ville (CRPV), Question de Ville, a été associée au comité de pilotage de l'étude.

#### **1. Qui sont-ils ?**

---

La profession se féminise et monte en qualification (formation initiale et formation continue).

Les deux principales fonctions sont chefs de projet et directeurs de service, avec des variantes : les chargés de missions et les DGS/DGA.

Les contextes de travail sont très hétérogènes et difficilement comparables. Les professionnels ont des niveaux hiérarchiques très différents avec ou non des fonctions d'encadrement. Ils gèrent parfois d'autres dispositifs associés.

Les contextes d'intervention et l'étendue des missions sont d'une grande hétérogénéité :

3 tâches partagées :

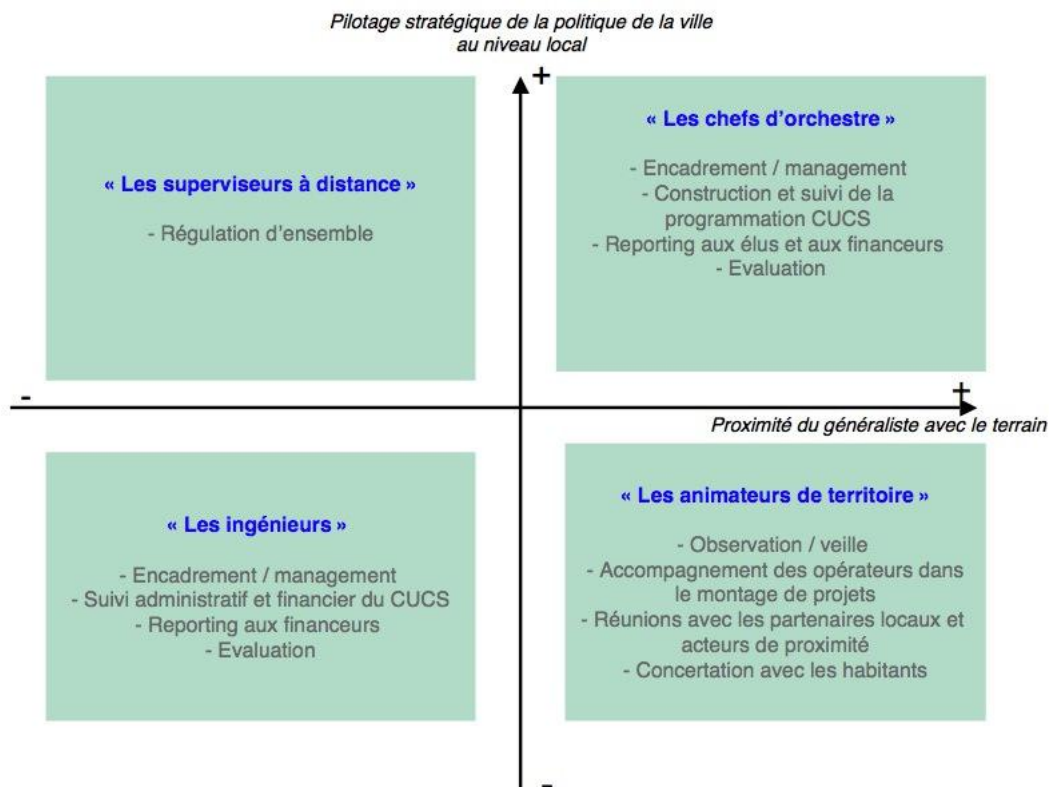
- réalisation de diagnostics,
- suivi de la programmation CUCS
- réunions avec les services de la collectivité/ services de l'État.

Des variables :

- management/encadrement
- réunions avec les partenaires locaux
- *reporting* aux élus/ supérieurs hiérarchiques
- *reporting* aux financeurs du CUCS (hors collectivité)
- accompagnement des associations (montage et suivi des projets)
- concertation avec les habitants

Le cabinet FORS en a dégagé 4 figures professionnelles qui présentent 4 façons d'investir la mission de généraliste de la politique de la ville. Il s'agit d'idéaux types, car dans la réalité les figures peuvent être mixtes pour un même professionnel ou varier dans le temps. La proximité avec le niveau politique et/ou avec le terrain sont des facteurs structurants.

Ces postures vont dépendre très largement des stratégies des collectivités au regard de la politique de la ville, de son portage au niveau local, de la réalité d'un projet social et urbain et de la proximité des professionnels avec le terrain.



Les capacités d'actions sont diverses dans les 3 fonctions complémentaires :

- produire un diagnostic de territoire
- favoriser l'émergence de projets ou d'actions (croisement des besoins locaux et des orientations nationales)
- évaluer l'impact des actions menées

## **2. Des relations avec l'État local qui se distendent**

La RGPP et l'arrivée des délégués du préfet ont fait bouger la nature des relations, qui sont devenues davantage techniques et de gestion que sur le contenu de la politique de la ville.

Le co-financement (53% des CUCS) est un critère peu déterminant de la qualité des relations établies. Le co-mandatement évolue vers un copilotage, mais qui est réduit aux échanges technico-administratifs.

Deux conceptions de la politique de la ville s'opposent :

- la logique du projet de territoire des villes
- le suivi des dispositifs et des résultats peu connectés au contexte local.

### **3. Enjeux de formation et d'animation**

---

#### Les besoins de formation

Pour les professionnels des collectivités, ils sont ciblés (varie en fonction de l'âge et de la formation) :

- connaissance du droit commun
- conduite du changement
- évaluation : passer de la théorie à la pratique, faire partager les évaluations
- management, animation de réunions et du partenariat, prise de parole en public
- ingénierie de projet
- *reporting* et communication (expliquer ce qui est fait et comment c'est fait, valoriser le travail et les résultats)

Ils demandent aussi des informations sur le devenir de la politique de la ville : difficulté d'anticiper les évolutions.

Pour l'État local, les besoins de formation portent sur l'objet et le contenu de la politique de la ville et des points méthodologiques (fort renouvellement de personnel).

#### Les besoins d'animation

56% des répondants ont participé à des sessions organisées par les centres de ressources.

35% des professionnels sont membres d'un réseau, principalement l'IRDSU.

Ils regrettent l'insuffisance d'échanges de pratiques et d'expériences (surtout là où il n'y a pas de centres de ressources), l'absence de plateforme informatique ou de séminaires entre professionnels.

Les professionnels des collectivités privilégient les approches locales d'animation, par les centres de ressources ou les réseaux de professionnels.

Pas d'attente d'une animation nationale, si ce n'est la proposition de renforcer le rôle des centres de ressources comme courroie de transmission entre le national et le local, entre l'État et les professionnels des collectivités.

L'investissement des services de l'État dans l'animation est très inégal (informations recueillies en 2010). Les professionnels vont aux réunions d'information de l'État quand il y en a.

Les services de l'État attendent plus de proximité avec l'ACSE pour appuyer leur rôle de relai local de l'État. Ils ne veulent pas que l'ACSE anime le réseau des chefs de projets.

Ils sont intéressés pour imaginer un dialogue renouvelé dans des espaces d'échanges « sur le fond » avec les collectivités.

### **[Télécharger l'étude](#)**

sur le site *Plateforme des métiers du développement territorial*

*Synthèse de Villes au Carré – Septembre 2011 / Club de veille des CRPV*