



Chef(s) de projet Identification et évolution des besoins de formation

La fonction de « chef de projet » est née avec la politique de la ville au début des années 1980, accompagnée alors de démarches de formation. Alain Arnaud, lui-même chef de projet dans la vallée de l'Ondaine et président de l'Association des professionnels du DSU en Rhône-Alpes, présente les évolutions qu'il perçoit dans l'exercice et les missions des chefs de projet et insiste sur la nécessité de formations transversales et globales face à la tendance à la spécialisation. Où l'on voit que le cadre d'intervention détermine la formation.

BIEN QUE l'appellation « chef de projet politique de la ville » n'ait jamais été labellisée, un certain nombre de travaux avaient permis, il y a une dizaine d'années, de définir des missions à ces nouvelles fonctions (chef de projet DSQ ou DSU).

Il nous paraît aujourd'hui intéressant d'en rappeler quelques éléments constitutifs :

- garantir la prise en compte de la demande sociale, renouer le dialogue avec les habitants;
- constituer une maîtrise d'ouvrage collective (en mobilisant les acteurs de la gestion du quartier);
- identifier les objectifs, définir les priorités, concevoir le cahier des charges pour l'action à conduire;
- aider à qualifier la maîtrise d'œuvre : par la qualité de la commande, l'approche globale des questions, par la capacité à apprécier les prestations, leur pertinence technique et sociale, par un accompagnement;
- assurer le suivi des réalisations et l'évaluation de ce qui a été fait au regard des objectifs de départ et des demandes de la population;
- penser le rapport à la ville, à l'agglomération.

À partir de ces fonctions, le chef de projet, animateur de l'équipe Mous (maîtrise d'œuvre urbaine et sociale) avait pour mission de mettre en

œuvre le contrat de ville. Qu'en est-il aujourd'hui?

SPÉCIALISATION ET TECHNICISATION DE LA PROFESSION

Il nous semble que l'on assiste actuellement à une évolution importante dans les recrutements qui ne font plus des chefs de projet des animateurs de développement social urbain ou des opérateurs de conduite de projet mais des **gestionnaires** de dispositifs spécifiques – développement économique, prévention, sécurité – voire des gestionnaires de budgets ou de services. Cette évolution est confortée par l'intégration croissante de professionnels dans la fonction publique territoriale à partir du concours d'ingénieur subdivisionnaire ou d'attaché : au risque de perdre la dimension globale des projets.

Ainsi apparaît un écart entre la spécialisation sur telle ou telle thématique (mouvement impulsé par les circulaires) et les principes fondateurs de la politique de la ville encore rappelés dans la circulaire du 31 décembre 1998 : « la politique de la ville n'est pas une politique sectorielle de plus. Elle constitue une dimension de toutes les politiques publiques ».

REVENIR À UNE FORMATION GLOBALE SUR L'ANIMATION DE PROJET

Cette évolution conduit les chefs de projet à ne plus travailler en profondeur les questions relevant de l'animation d'un projet, au profit de la gestion technique de dispositifs toujours plus nombreux (CEL, CLS, GUP, etc.).

Or il nous semble qu'il serait nécessaire de réinvestir la dimension d'animation de projet, en commençant par des formations. Pourquoi? Avant de définir quelques pistes, précisons le concept « d'animation de projet ». Il ne renvoie pas uniquement à la technique du management de projet mais

à une réflexion critique, génératrice d'une intelligence, d'une pensée collective, de mobilisation de compétences au pluriel.

La formation continue des chefs de projet contractuels, et encore plus celle des titulaires de la fonction publique territoriale pour qui cette fonction est parfois nouvelle, ne doit-elle pas davantage s'appuyer sur la capitalisation de vingt ans d'expériences en développement social urbain, et par là même procéder à un renforcement des qualifications en ingénierie et réseau?

Cette qualification passe **par la définition d'un cadre d'intervention professionnelle d'animateur de développement urbain** en lien avec les autres réseaux professionnels pour une réelle ingénierie à la hauteur des enjeux. En effet, il s'agit à la fois de transmettre les valeurs professionnelles à des jeunes générations qui entrent dans le monde du travail avec un niveau universitaire élevé et de contribuer à forger une culture commune qui prenne en compte la cohésion sociale et territoriale (alors qu'aujourd'hui la politique de la ville est souvent considérée comme le volet solidarité du contrat de ville d'agglomération). Cette culture devrait permettre de former des professionnels à rechercher des passerelles entre les dynamiques économiques locales et la lutte contre l'exclusion.

Autant d'éléments qui peuvent conforter et enrichir également les formations des personnels titulaires, dans le cadre des CNFPT et des Énact, pour développer un travail transversal au sein même des collectivités garantes d'une intégration de la politique de la ville dans ledit droit commun. ■

Alain ARNAUD