

Les chefs de projet PVD en Gironde : positionnement, rôle et attentes

livret

10 / 2024





Belin-Beliet - 14 mars 2024



Bourg-sur-Gironde - 30 mai 2024

SOMMAIRE

L'animation du réseau girondin des chefs de projet Petites villes de demain	p.3
Positionnement, rôle et missions des chefs de projet Petites villes de demain de Gironde	p.4
2021 : un cadre de départ... et déjà des adaptations locales	p.4
2022-2024 : mouvements des chefs de projet et évolution des situations locales	p.4
Des positionnements internes et un visibilité variés	p.5
Le rôle de chef de projet : des perceptions contrastées	p.6
Les missions du chef de projet : construire l'action et rendre compte de l'avancée du projet	p.8
Réunir les meilleures conditions d'exercice aux chefs de projet PVD	p.10
Réfléchir le projet et son organisation avant son recrutement	p.10
Accueillir le chef de projet	p.11
Garantir le bon déroulé du projet	p.11
Des constats et préconisations partagés nationalement	p.12
Annexe : modèle de lettre de mission de l'ANCT	p.13



Cadillac-sur-Garonne - 4 juillet 2024



Blaye - 10 octobre 2024

L'animation du réseau girondin des chefs de projet Petites villes de demain

Depuis 2022, une mission d'animation du réseau girondin des chefs de projet des Petites villes de demain (PVD) girondines a été confiée à l'agence d'urbanisme dans le cadre de son programme de travail validé par ses partenaires membres.

En 2022, année de prise de connaissance et d'élaboration des projets locaux, la démarche a porté sur plusieurs volets :

- une démarche d'acculturation et de partage des enjeux sur la base de rencontres mensuelles sur des thèmes variés, souvent basées sur des études récentes de l'agence d'urbanisme, avec l'association notamment du CAUE de la Gironde ;
- l'élaboration d'un Cartoguide des PVD, recueil de cartes et données concernant ces territoires ;
- un atelier de travail de type mise en situation qui s'est déroulé en fin d'année à Saint-Ciers-de-Gironde, sur le thème de l'accessibilité des équipements scolaires.

En 2023, le réseau s'est retrouvé lors d'ateliers de travail dans les PVD girondines. C'est ainsi qu'on a abordé les questions d'action foncière à La Réole, d'habitat à Castillon-la-Bataille et d'équipements à Créon. Chaque journée a donné lieu à une visite de terrain et une séance de travail sur le thème de la journée. Une visite dans le Marmandais (Lot-et-Garonne) a également été organisée

autour des projets de renaturation de la commune et de sa communauté d'agglomération. Tout au long des ateliers ont été associés les services de l'État, du Département, mais également le CAUE de la Gironde et PQN-A, centre de ressources régional.

Ce même dispositif a été reproduit en 2024. Quatre ateliers-visites ont été organisés. Contrairement à l'année précédente, les thèmes de travail abordés étant plus méthodologiques qu'auparavant, la visite de terrain n'était pas liée au thème de la journée et a plutôt consisté à une revue informelle du projet local et de partage avec ses pairs. Les visites ont eu lieu à Belin-Beliet, Bourg-sur-Gironde, Cadillac-sur-Garonne et Blaye, et les thématiques des ateliers ont porté sur :

- les indicateurs de suivi du projet ;
- le rôle et le positionnement du chef de projet ;
- les financements des projets ;
- la transition énergétique dans les projets de revitalisation.

Des travaux des deux premiers thèmes abordés cette année, il a paru intéressant de laisser une trace des lignes de force qui se sont dégagées des réflexions issues de l'expérience acquise par les chefs de projet. C'est ainsi qu'est née l'idée de ce livret à destination des chefs de projet, des élus et de leurs collectivités mais aussi de leurs partenaires les plus proches.



Positionnement, rôle et missions des chefs de projet Petites villes de demain de Gironde

2021 : un cadre de départ... et déjà des adaptations locales

Seize communes, situées dans treize intercommunalités différentes ont intégré le programme de revitalisation Petites villes de demain proposé par l'ANCT, agence nationale de cohésion des territoires.

Des conventions d'adhésion ont été signées par les communes et leurs intercommunalités et si l'ANCT préconise un positionnement intercommunal du chef de projet, qu'elle co-finance, neuf des chefs de projet ont été

embauchés par une commune. Seules les communautés de communes de Blaye, du Grand Cubzaguais, de Convergence Garonne et du Pays Foyen sont employeurs. Quant au Réolais en Sud Gironde, un chef de projet a été recruté par la commune de la Réole pour son projet de revitalisation et un deuxième l'a été par l'EPCI, pour impulser une dynamique à l'échelle de huit communes.



2022-2024 : mouvements des chefs de projets et évolution des situations locales

Rotation sur les postes et évolution des ambitions des collectivités

Seuls quatre chefs de projet sont présents depuis début 2022, période de lancement de la démarche d'animation du réseau local.

En 2024, trois nouveaux recrutements sont en cours en fin d'année et cinq chefs de projet ont pris leurs fonctions en 2023. Cela montre la forte rotation des chargés de projet, également observée à l'échelle nationale, et pose des questions quant à l'appropriation et au portage des projets. En effet, certains ont été présents très en amont de la définition du projet de revitalisation et y ont donc participé, alors

que d'autres sont de fait en charge de la mise en œuvre d'un programme validé.

Par ailleurs, deux projets présentent des évolutions fortes :

- Médoc Cœur de Presqu'Île a connu le désengagement d'une des deux communes, conduisant l'autre commune à engager son propre chef de projet.
- La commune de Bazas a mis en suspens son projet de revitalisation urbaine, sans que son ORT (opération de revitalisation du territoire) ne soit signée, ni que son chef de projet démissionnaire soit remplacé.

Un avant/après signature de la convention d’ORT pour les missions du chef de projet

Dans la grande majorité des cas, la première période de travail du chef de projet (de 18 mois à deux ans) concernait la mise en place du fonctionnement de travail avec les élus et les techniciens, les partenaires... Il s’agissait aussi de consolider le diagnostic de revitalisation et d’animer des temps pour stabiliser la feuille de route et permettre ainsi la signature de l’ORT (opération de revitalisation du territoire). En parallèle, les chefs de projets étaient mobilisés sur des « coups partis », des projets divers les amenant déjà à faire de la recherche de financement, de rédaction de cahiers des charges...

Aujourd’hui, les chefs de projets sont dans la grande majorité entrés dans la deuxième phase de projet qui concerne l’avancement des actions inscrites à l’ORT. Cela suppose une montée en compétences sur une grande variété de sujets thématiques et de méthodologie mais aussi une organisation du pilotage des actions en interne (DGS, services, chef de projet PVD...).

Des positionnements internes et une visibilité variés

Les chefs de projet communaux ont généralement comme interlocuteur direct le maire. Les chefs de projet intercommunaux travaillent avec un vice-président dédié, qui dispose d’une délégation sur le projet de territoire, voire spécifiquement sur le dispositif PVD. Mais ils doivent également construire des relations de travail avec les élus des communes concernées par le programme dans leur EPCI, ce qui induit un niveau de complexité que ne connaissent pas les chefs de projet communaux.

Pour les chefs de projet communaux, l’interlocuteur direct dans les services peut être le directeur général des services (DGS) ou secrétaire général ou un chef de service. Au moins trois chefs de projet disposent d’une relation privilégiée avec le maire à qui ils sont directement rattachés, sans lien hiérarchique à un fonctionnaire territorial.

Les chefs de projet intercommunaux sont placés sous la responsabilité du DGS, d’un DGA ou d’un chef de service (urbanisme, stratégie territoriale, aménagement durable). La place du chef de projet dans l’organigramme de la collectivité est donc plus diversifiée.

En termes de visibilité, seuls cinq territoires dont deux intercommunalités mentionnent le programme PVD ou leur projet de revitalisation sur leur site internet. Trois chefs de projet sont présentés dans l’organigramme, lorsqu’il existe en ligne ou sur une page du site internet de la collectivité.

Ces observations confirment la diversité des situations qui prévalent dans les PVD girondines.

Tableau récapitulatif des projet PVD : employeur du chef de projet, mouvements, avancement de l’ORT

Collectivités	Positionnement du poste PVD	Mouvements	Signature ORT
Bazas	commune	1 départ	non
Belin-Beliet	commune	1 départ	oui
CC de Blaye	EPCI	2 départs	oui
Castillon-la-Bataille	commune	non	oui
CC Convegence Garonne	EPCI (2 PVD)	1 départ	oui
Coutras	commune	1 départ	oui
Créon	commune	non	oui
CC du Grand Cubzaguais	EPCI(2 PVD)	1 départ	oui
Langon	commune	non	non
Pauillac	EPCI(2 PVD) puis commune	1 départ	oui (commune)
La Réole	commune	1 départ	oui
CC Réolais en Sud Gironde	EPCI (8 communes)	1 départ	oui
Saint-Ciers-sur-Gironde	commune	non	oui
CC du Pays Foyen	EPCI	1 départ	oui

Le rôle du chef de projet : des perceptions contrastées

Le programme PVD, lancé par l'ANCT fin 2020, a pour objectif d'accompagner les collectivités engagées dans leur projet de revitalisation et de transition écologique. L'un des piliers de ce programme est le renforcement des moyens afin de leur permettre de concrétiser leurs projets, et principalement des moyens humains. L'État finance ainsi des postes de chefs de projet à hauteur de 75 % jusqu'en 2026. L'ANCT, et ses relais en région, positionnés dans les DDT et DDTM, appuient les collectivités dès le processus de recrutement des chefs de projet. Elle fournit notamment une lettre de mission-type où sont développées les attendus du chef de projet (cf. modèle en annexe). Celui-ci est ainsi présenté comme un **chef d'orchestre**. Parmi les missions du chef de projet, le verbe d'action revenant le plus fréquemment est **coordonner**, comme l'indique le nuage de mots ci-contre.

Mais on voit également dans cette lettre de mission, qu'ils sont attendus sur des missions de pilotage, d'animation, de programmation, de conseil...

Lors de l'atelier consacré au rôle de chef de projet, il a été demandé aux chefs de projet de choisir, dans un jeu de dix cartes (cf. page suivante), le rôle dans lequel ils se reconnaissaient le plus, mais également dans celui qui leur correspondait le moins.

Sachant que les réponses pouvaient être multiples, ce qui ressort du ressenti des chefs de projet, est qu'ils se considèrent comme des trouveurs de solutions et des facilitateurs.

En revanche, ce ne sont pas des architectes : « **j'accompagne, je ne fais pas le projet** ».

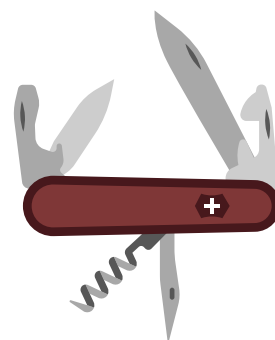
La fonction de chef d'orchestre est plus discutée. Certains considèrent l'être alors que cette mission doit revenir au DGS pour les autres. De même, le rôle de meneur est plutôt considéré comme du ressort de l' élu. Quant au rôle de coordinateur, qui revient de manière récurrente dans les attendus de l'ANCT, l'un fait remarquer qu'il n'a pas la légitimité nécessaire pour l'être et que c'est plutôt au DGS de mener cette tâche.

Au-delà de ces différentes postures, il est une image qui est partagée par tous, c'est le sentiment d'être le couteau suisse territorial.

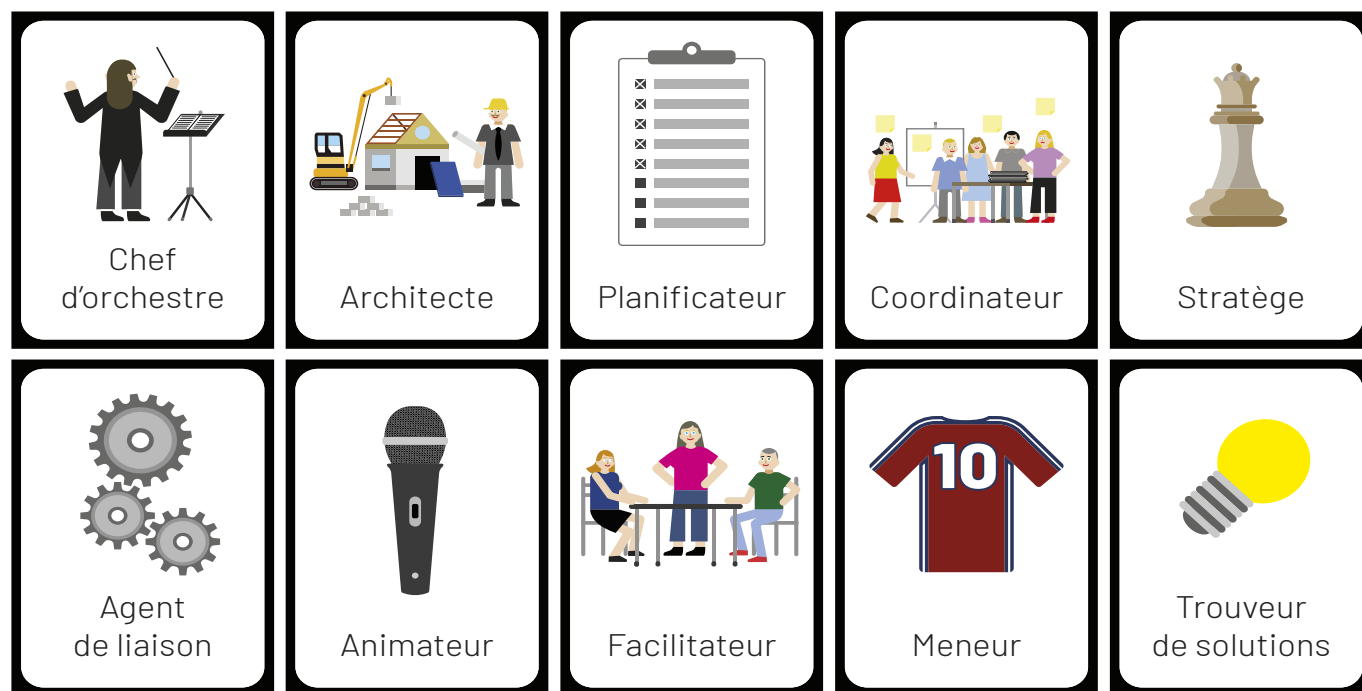
Les missions du chef de projet PVD vues par l'ANCT



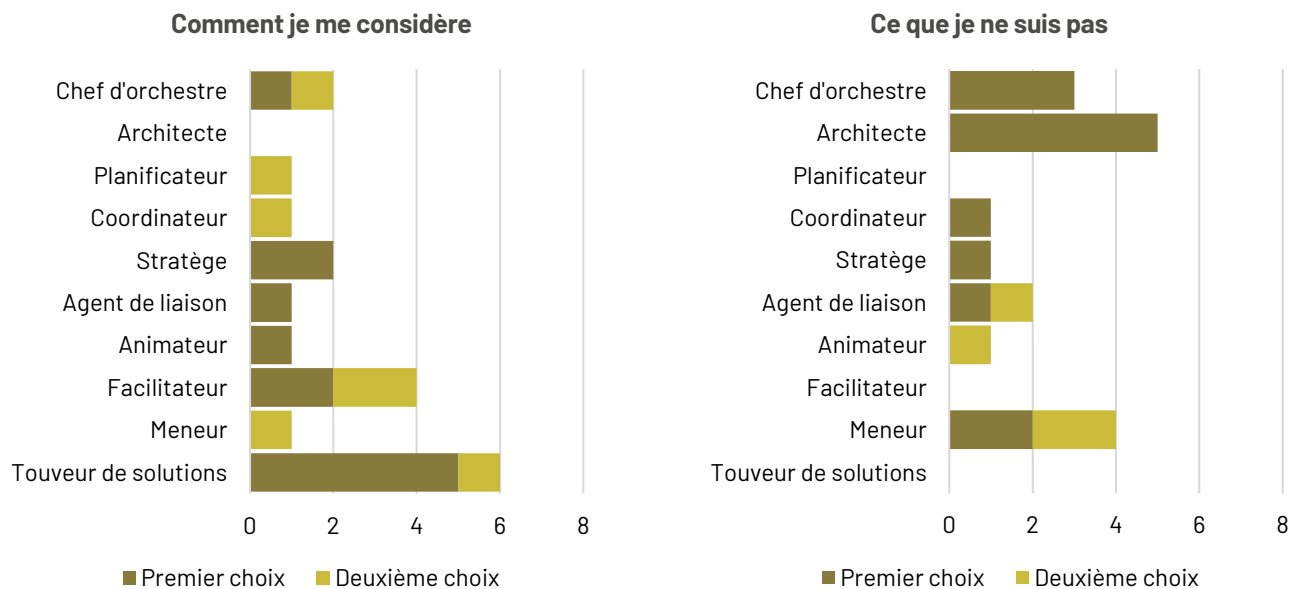
« **Finalement, on est des couteaux suisses** »



Les questions : « De quel rôle vous sentez-vous le plus / le moins proche ? »



Les réponses :



Les missions du chef de projet : construire l'action et rendre compte de l'avancée du projet

Tisser des relations privilégiées avec l' élu ou les élus

Certains chefs de projet disposent d'une relation privilégiée à leur(s) élu(s). Ils le(s) voient régulièrement, de manière plus ou moins formelle et ont ainsi des validations fréquentes des choix à opérer. Leur difficulté majeure tient alors à ce que ces choix soient partagés par l'ensemble de l'équipe municipale ou communautaire. **« Je suis en relation directe avec le maire. Ça va plus vite, mais ce n'est pas toujours partagé. »**

D'autres chefs de projet ont des temps de travail plus formalisés avec leurs élus : réunion hebdomadaire avec le

maire, séminaire trimestriel des élus majoritaires, bureau communautaire...

Dans bien des cas, ce sont les chefs de projet qui ont instauré ces pratiques, voire ces nouveaux modes de travail avec les élus, dans des collectivités qui n'en avaient pas forcément l'habitude.

De manière générale, il est important d'avoir un élu **« qui va au combat »**, qui porte le projet de revitalisation et de ce fait légitime la présence du chef de projet et son action.

La relation avec son DGS : un élément-clé de la marge de manœuvre du chef de projet

Même si certains ne sont pas sous l'autorité directe du DGS, cette personne a un rôle-clé dans la mise en œuvre du projet de revitalisation. C'est en effet elle qui permet la diffusion et l'appropriation du projet par les services, d'où la nécessité de bâtir des relations stables et sereines avec cette personne. Plus que le chef de projet, c'est le DGS le véritable agent de liaison, celui qui sera le garant

de ses propositions d'actions et ses méthodes de travail renouvelées.

Certains chefs de projet font partie du CODIR (comité de direction) et de ce fait rencontrent leur DGS et les services régulièrement, souvent hebdomadairement. D'autres ont un rythme dicté par les revues de projet mensuelles.

Travailler avec les services : impulser la transversalité

La mise en œuvre du projet de revitalisation bouscule parfois des modes de faire très verticaux, hérités d'un fonctionnement ancien en introduisant une logique de projet qui nécessite une mobilisation de tous les services ou d'un grand nombre d'entre eux. Avec maintenant un peu de recul pour les plus anciens d'entre eux, ils sont passés

d'un rôle de casse-pieds à un rôle de remotivateur en redonnant un sens à l'action des services. Certains chefs de projet peinent encore à mener ces changements dans leur collectivité et ont besoin pour cela d'un réel soutien de leur hiérarchie et de leurs élus.

Donner à voir l'action, maillon essentiel mais qui reste flou

Vraisemblablement du fait de leur statut généralement précaire (car majoritairement sous contrat à durée déterminée), les chefs de projet sont préoccupés par la manière de rendre compte de leur travail. Les premiers résultats tardent parfois à être visibles et tout le travail de montage des plans de financement peut les mobiliser durant des mois. **« Comment puis-je leur montrer que je suis à la dix-septième maquette financière de ce projet ? L'efficacité de mon travail ne devrait-elle pas s'exprimer à travers l'argent économisé par la commune grâce aux financements que j'ai su mobiliser, plutôt que par la réalisation même de l'équipement ? »**

Comment montrer l'évolution du partenariat, comment valoriser ce qui ne se quantifie pas ou ne se traduit pas en indicateurs financiers ? Les grilles de reporting sont

trop souvent financières et ne montrent pas, selon eux, l'ampleur et la réalité du travail du chef de projet.

De surcroît, les cibles, c'est à dire les personnes à qui rendre compte de son travail, sont plurielles : les élus et les services, en premier lieu, les partenaires, dont chacun dispose de sa propre grille d'évaluation, mais également les habitants **« et pas que ceux qui viennent aux réunions d'information »**. Ceci pose également la question de l'évaluation de la transformation du cadre de vie : comment identifier ce que l'on a gagné en qualité du cadre de vie, des usages, de santé, de réduction des risques, etc ?

Se former et s'entraider

L'ANCT veille à ce que les chefs de projet soient formés et soient intégrés dans un réseau pour partager les expériences, monter en compétence collectivement (cf. ci-dessous). Sont ainsi prévues des formations régulières et au moment de la prise de poste, assurées notamment par le CEREMA et la Banque des territoires. Un Club Petites villes de demain et un centre de ressources national ont été créés¹. Au fil de l'avancement du programme des outils communs sont également déployés, à l'image de l'outil de reporting GRIT pour permettre un suivi et un partage de l'avancement des actions de l'ORT.

Localement, le centre de ressources néo-aquitain PQN-A accompagne les acteurs du développement territorial, notamment ceux chargés des politiques de revitalisation des territoires. Il organise des rencontres thématiques et/ou des webinaires, diffuse l'information, partage les expériences...

En Gironde, l'agence d'urbanisme a'urba est en charge de l'animation territoriale du réseau des chefs de projet, et veille à y associer l'ANCT et ses relais locaux au sein de la DDTM, PQN-A, mais également le Département, le CAUE et, en tant que de besoin, d'autres partenaires locaux. Et depuis 2024, bien que son positionnement soit très différent (car positionnée au sein de la DDTM), la chef de projet Villages d'Avenir, qui coordonne le programme France Ruralité de l'ANCT qui concerne 17 collectivités girondines, est associée au réseau girondin des chefs de projet PVD.

Ces dispositifs tentent de lutter contre l'isolement que certains professionnels ressentent, comme en témoigne le rapport de l'IGEDD de juin 2024.²

Mais l'immense plus-value locale est le réseau d'entraide informel qu'ont su créer les chefs de projet girondins. Fréquemment en contact par un groupe WhatsApp, ils s'enrichissent mutuellement, s'encouragent, se dépannent.

Extraits de PVD : Guide de mise en œuvre de votre projet. ANCT, octobre 2021

Formation et mise en réseau (page 10)

Dans le cadre du Club Petites villes de demain, un parcours de formation est proposé aux chefs de projet, afin que ceux-ci puissent mieux connaître leur écosystème et mobiliser les outils les mieux adaptés au contexte local, pour assurer dans les meilleures conditions leur rôle d'ensemblier et d'animateur de la démarche de revitalisation. Ce parcours comprend deux volets. D'une part, un socle initial de 3 jours coordonné par le Cerema est ouvert gratuitement à tous les chefs de projet ainsi qu'aux élus et partenaires du programme. Un approfondissement en présentiel est notamment proposé par la Banque des territoires. D'autre part, des modules complémentaires, dont certains sont qualifiants, sont proposés par de nombreux partenaires du programme, dans une logique de parcours à la carte.

L'accès à un réseau grâce au Club Petites villes de demain (page 12)

L'accès à un réseau grâce au Club Petites villes de demain permet le partage d'expérience et la montée en compétence des bénéficiaires, là où l'ingénierie et l'appui thématique viennent leur apporter des outils concrets pour mettre en œuvre le projet de revitalisation. Le Club permet aux équipes locales (élu et chef de projet) de se saisir de sujets et de découvrir des thématiques qui nourriront leur réflexion et leur projet de territoire.

1. <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/Club-PVD>

2. Chefs de projet Petites villes de demain : résultats d'enquête autour d'un panel de 441 chefs de projet. Inspection générale de l'environnement et du développement durable, juin 2024.

Réunir les meilleures conditions d'exercice aux chefs de projet PVD

À l'occasion d'un atelier de travail à Bourg-sur-Gironde en mai 2024, les chefs de projet, accompagnés de leurs référents territoriaux de la DDTM, auxquels se sont joints le Département de la Gironde, le CAUE et PQN-A, ont réfléchi, nourris de leur propre expérience, aux conditions qui leur sont nécessaires pour mener à bien leur mission. Idéalement, celles-ci doivent être organisées par la collectivité avant même la prise de poste du chef de projet, tant pour l'efficacité de la démarche que pour le bien-être et la motivation du salarié.

Réfléchir le projet et son organisation avant le recrutement

Se questionner, s'informer, se former aux enjeux de la revitalisation et à la conduite de projet complexe

Identifier les enjeux multiformes de la revitalisation des centres-bourgs, leurs répercussions sur les modes de vie et les usages de la population ou des professionnels peut être une étape préalable pertinente en vue d'une bonne appropriation du projet par la collectivité. Aujourd'hui, nombre de ressources sont disponibles et des échanges de pairs à pairs et visites de territoire peuvent être organisés.

La mise en œuvre du projet peut bousculer les modes de faire de la collectivité locale, engageant les services à travailler de manière plus transversale et en logique de projet. Le maire et les directeurs des collectivités sont les moteurs de cette transformation. Une formation préalable à la méthodologie de projet et/ou la conduite de changement pourra permettre de faciliter la mise en œuvre du projet.

Impliquer un groupe d'élus et garantir la cohésion autour du projet

Un projet de revitalisation de centre-bourg est éminemment transversal. De fait, il peut être intéressant de démarrer la réflexion à plusieurs élus, notamment les élus en charge de l'urbanisme et des finances. Ce groupe d'élus aura vocation à suivre et arbitrer les orientations du projet de revitalisation.

Le chef de projet se recrute pour mettre en œuvre un projet, qui, même s'il n'est pas finalisé ou dont la programmation reste à bâtir, doit être validé a minima par l'équipe municipale ou intercommunale. Les élus doivent être convaincus du projet de revitalisation que le chef de projet aidera à concrétiser.

Travailler en étroite collaboration avec l'intercommunalité

Le projet de revitalisation du centre-bourg interpelle nécessairement le projet de territoire à l'échelle de l'EPCI, a fortiori lorsque plusieurs communes engagent des démarches de revitalisation.

De plus, par le jeu des compétences, la commune ne pourra conduire seule le pilotage de son projet de revitalisation. On peut citer l'exemple de la compétence habitat et du pilotage d'une OPAH, qui nécessite un dialogue étroit avec l'EPCI. Des échanges entre les deux niveaux doivent être prévus en fonction des différentes actions du programme et des compétences de chacun.

Dès les premières réflexions, l'association des élus et techniciens de l'EPCI est donc à organiser. La bonne qualité des relations entre commune(s) et intercommunalité contribuera à la réussite du projet. Cela est d'autant plus nécessaire lorsque le chef de projet est recruté à l'échelon intercommunal.

Lorsque le chef de projet est recruté par l'EPCI, notamment dans le cas où plusieurs communes portent un projet de revitalisation, les modalités de travail entre les collectivités concernées doivent être préalablement définies, notamment la répartition des temps de présence dans chacune d'entre elles.

Rédiger une lettre de mission claire et détaillée

Une fiche de poste claire, garantissant un bon niveau de rémunération, précisant les possibilités d'évolutivité du poste doit être rédigée. Elle sera accompagnée d'une lettre de mission détaillée qui doit clarifier les contours de l'action du chef de projet et, par défaut, celui des autres membres de la collectivité. Cette lettre de mission pourra être réévaluée régulièrement au gré de l'avancement des actions.

Accueillir le chef de projet

Préparer son intégration technique

En ayant préalablement pensé l'organisation du projet de revitalisation, certains sujets auront été arbitrés. Le positionnement du chef de projet dans l'organigramme doit être clair et lisible pour tous, tant à l'échelle communale qu'intercommunale.

D'après les retours opérationnels des chefs de projet, le positionnement le plus simple est le rattachement direct au maire ou au DGS.

Dans une intercommunalité, la double échelle nécessitera que soient identifiés des référents techniques et politiques aux différentes échelles. Une régularité des échanges entre les différents niveaux est indispensable.

De plus, le chef de projet doit bénéficier dès son arrivée de bonnes conditions de travail : bureau proche des instances décisionnelles, ordinateur et accès au réseau informatique, téléphone portable, véhicule de service, guide d'accueil... Une organisation matérielle doit a fortiori être validée collectivement lorsque le chef de projet partage son temps entre plusieurs communes.

Aider le chef de projet à s'approprier le projet

La première mission du chef de projet va être de s'approprier un projet qui a souvent été pensé, défini, voire engagé

Garantir le bon déroulé de projet

Prévoir des temps de travail partagés

Les modalités de travail avec le maire, le bureau des élus, le DGS doivent être anticipées. S'il existe, le chef de projet doit participer au comité de direction. Des revues de projet doivent être régulièrement prévues. Dans l'idéal, pour garantir l'avancement du projet, mais également son portage, le chef de projet devrait pouvoir rencontrer le maire et le DGS toutes les semaines et le bureau deux fois par mois.

Favoriser le ressourcement

Le chef de projet doit avoir la possibilité de se former de manière continue, de participer aux actions des différents réseaux (nationaux, régionaux, départementaux) qui existent. Ce temps ne doit pas être considéré comme superflu, il participe pleinement à la montée en compétences et à l'épanouissement du chef de projet. Il permettra également de trouver de nouvelles ressources pour la mise en place des actions.

par d'autres, et ceci dans un territoire qu'il ne connaît pas toujours. Une ou plusieurs visites de terrain doivent être programmées dès les premiers jours avec les élus, les directeurs des collectivités et l'équipe-projet (cf. ci-après) pour favoriser la compréhension et le partage des enjeux.

Appuyer le chef de projet dans la constitution d'une équipe-projet

Le chef de projet ne peut travailler seul. Il doit être entouré d'une équipe-projet, elle-même constituée de plusieurs cercles :

- l'équipe resserrée, qui comprendra, selon si les postes existent : le manager de commerce (binôme recommandé), le chargé de mission habitat, le directeur des services techniques, le responsable de l'urbanisme, le directeur financier, le chargé de communication, les correspondants intercommunaux concernés (habitat, mobilités, action sociale, développement économique, PLUi, environnement, culture...);
- l'équipe élargie, avec les correspondants des principaux partenaires du programme : DDTM, sous-préfecture, Banque des territoires, Département, Région, PETR...

Laisser de l'autonomie

Le chef de projet est un électron libre dans l'organisation territoriale. Il est nécessaire de lui reconnaître et lui conserver ce positionnement. Sa polyvalence, sa curiosité, son expérience et son enthousiasme sont des atouts qui vont lui permettre de débloquer des situations, accélérer les projets, inventer des solutions...

Accompagner le changement

Le chef de projet PVD va vraisemblablement engager les services communaux et intercommunaux à travailler de manière plus transversale. Tout changement dans des habitudes de travail peut susciter enthousiasme, mais aussi désapprobation et résistances. Élus et DGS doivent arbitrer lorsque cela est nécessaire, rassurer et accompagner, autant le chef de projet que les services concernés, durant cette période sensible pour la collectivité.

Des constats et préconisations partagés nationalement

Les réflexions menées dans le cadre des ateliers girondins s'inscrivent pleinement dans les constats de l'enquête nationale réalisée par L'IGEDD auprès des chefs de projet PVD¹ et dans les travaux de Séverine Bonnin-Oliveira et Hélène Reigner sur ce que vivent les chefs de projet².

En effet, la première constate que le chef de projet, « s'il n'est pas intégré par les élus et l'écosystème local, peine à trouver ses marques et à être efficace » alors que les seconds alertent sur le fait que « trouver sa place relève d'un exercice d'équilibriste », en particulier pour les chefs de projet embauchés par l'intercommunalité, qui peinent particulièrement à trouver la bonne distance entre les deux échelles.

La première étude pointe également le sentiment d'isolement que ressentent de nombreux chefs de projet, isolement qui peut être en partie rompu par la participation aux réseaux locaux (régionaux, départementaux) et par le soutien des partenaires du programme.

Parmi les conclusions de l'enquête de l'IGEDD, trois en particulier corroborent les travaux menés par le réseau girondin des chefs de projet :

Premièrement : Un métier qui nécessite une grande polyvalence, un métier de confiance et d'agilité comme de curiosité administrative. Une nécessité de cadrer les missions, et d'assurer une évaluation de celles-ci au fil de l'avancée du programme et des missions.

Deuxièmement : La réussite de la fonction comme des missions passe par une nécessaire intégration dans le collectif local ou à défaut une lisibilité du chef de projet dans l'écosystème et par l'éco-système. Le poste doit fonctionner de façon fluide entre l' élu et le chef de projet mais aussi au sein de l'administration de la collectivité. Cette question de l'intégration est majeure. (...)

Troisièmement : Une des conditions majeures réside dans la formation-sensibilisation des élus. Comme il y a un besoin de formation des chefs de projets, il ressort des réponses la nécessité d'avoir une action de pédagogie en direction des élus et de formation sur un programme comme PVD. (...) Le programme PVD revisite les modes d'intervention de l'État sur les territoires tant en apport en ingénierie qu'en structuration de l'aménagement local avec des attentes qui dépassent le seul coup par coup pour des collectivités qui ne sont pas dans des démarches aussi stratégiques.

1. Chefs de projet Petites villes de demain : résultats d'enquête autour d'un panel de 441 chefs de projet. Inspection générale de l'environnement et du développement durable, juin 2024.

2. Séverine Bonnin-Oliveira & Hélène Reigner, « Le programme Petites villes de demain : vers un État start-up ? Ce que vivent les chefs de projet », Métropolitiques, 2 septembre 2024. URL : <https://metropolitiques.eu/Le-programme-Petites-villes-de-demain-vers-un-Etat-start-up.html>

Annexe : modèle de lettre de mission de l'ANCT

ROLE ET MISSIONS DU CHEF DE PROJET

PETITES VILLES DE DEMAIN



Ce document présente le rôle du chef de projet Petites villes de demain et en détaille ses missions. Il vise à accompagner les collectivités dans la construction de la fiche de poste. Le profil doit être affiné en fonction des besoins existants locaux, spécifiques à chacun, et apporter une plus-value au regard des compétences présentes localement.

Rôle du chef de projet Petites villes de demain

Tout au long du programme Petites villes de demain, le chef de projet est le chef d'orchestre du projet de revitalisation par le pilotage et l'animation du projet territorial. Il coordonne la conception ou l'actualisation du projet de territoire, définit la programmation et coordonne les actions et opérations de revitalisation dans la/les Petites villes de demain dont il est le chef de projet. Il appuie et conseille les instances décisionnelles communales ou/et intercommunales engagées dans le projet. Il entretient des liens étroits avec les partenaires locaux (dont les représentants des partenaires nationaux), qu'ils soient publics, associatifs ou privés. Il bénéficie d'un réseau du Club Petites villes de demain pour s'inspirer, se former, s'exercer et partager ses expériences.

Il est recommandé que le chef de projet soit positionné à un niveau hiérarchique lui permettant d'orchestrer l'action de manière transversale au sein des services de la collectivité. Il est préconisé que le chef de projet soit rattaché à la Direction générale de l'administration et des services de l'intercommunalité ou de la commune ou à la Direction générale au sein de la collectivité maîtresse d'ouvrage de l'OPAH RU*. Il est également souhaité des liens étroits entre le chef de projet et l' élu référent du projet de revitalisation (que celui-ci soit le maire ou non).

Missions du chef de projet Petites villes de demain

Participer à la conception ou à l'actualisation du projet de territoire et définir en définir sa programmation :

- Recenser les documents stratégies territoriaux, les études et le(s) projet(s) en cours pour analyser les dynamiques territoriales et opérationnelles et en dégager des enjeux ;
- En lien étroit avec le maire ou l' élu référent, stabiliser les intentions politiques et partenariales en faisant valider le projet global de revitalisation, en cohérence avec les documents stratégiques territoriaux ;
- Définir les besoins d'ingénieries (études, expertises, ...) nécessaires dans les thématiques suivantes : rénovation de l'habitat, commerces, services et activités, mobilité, aménagement des espaces publics, patrimoine, culture, tourisme, transition écologique et environnement, numérique, participation ;

- Identifier, mobiliser et coordonner les expertises nécessaires en s'appuyant sur les partenaires nationaux et locaux du programme PVD ;
- Concevoir et rédiger l'ensemble des documents destinées à être contractualisés ou avenantés (projet de territoire, programmation, convention-cadre, convention OPAH-RU*...).

Mettre en œuvre le programme d'actions opérationnel :

- Impulser et suivre l'avancement opérationnel, technique et financier des opérations en lien avec les référents des partenaires de la Ville.
- Coordonner les opérations et veiller à leur faisabilité et articulation au sein du plan d'actions globale ;
- Mettre en œuvre et animer une OPAH-RU* (suivi et animation des partenariats financiers et opérationnel, élaboration d'une stratégie de concertation et de communication) ou tout autre dispositif ;
- Gérer des marchés publics pour le choix des prestataires ;
- Gérer le budget global du programme (dépenses et recettes), son articulation au plan prévisionnel d'investissement, aux budgets annuels, à l'exécution des marchés, aux demandes de subventions ;
- Assurer le suivi, et l'évaluation du projet de territoire et des opérations*.

Organiser le pilotage et l'animation du programme avec les partenaires :

- Coordonner et, le cas échéant, encadrer l'équipe-projet ;
- Concevoir et animer le dispositif de pilotage stratégique et opérationnel propre au projet et s'assurer, auprès des collectivités et des opérateurs, du respect des processus décisionnels courant à l'avancement du projet ;
- Identifier et alerter des difficultés rencontrées au bon niveau de décision et proposer des solutions pour y répondre (choix techniques, budgétaires ou réglementaires, dispositif d'information/de communication), préparer et organiser les arbitrages et la validation auprès des instances concernées ;
- Fédérer, associer et informer régulièrement les acteurs privés et publics autour du projet ;
- Intégrer dans la dynamique du projet, les actions de communication, de concertation et de co-construction auprès des habitants/ usagers et partenaires locaux.

Contribuer à la mise en réseau nationale et locale :

- Participer aux rencontres et échanges
- Contribuer à la capitalisation des expériences et à l'échange de bonnes pratiques

Cofinancement du poste de chef de projet Petites villes de demain :

Pour rappel, le cofinancement d'un poste de chef de projet par la Banque des Territoires, dans le cadre du programme Petites villes de demain, est conditionné au respect des missions présentées ci-dessus et sous réserve d'être dédié à la démarche de revitalisation (ETP à 80% a minima).

Le cofinancement par l'ANAH est principalement conditionné à la préparation et/ou mise en œuvre d'une OPAH-RU. Les missions suivies d'un (*) font expressément référence à la mise en œuvre de cette opération programmée complexe.

