

Atelier n°2 : L'émergence des nouveaux métiers du développement urbain intégré

Animation :

L'atelier a été animé par Xavier Normand, de la société XNConseil, membre du Groupement 360, AMO de la DGALN/DHUP/AD5 pour l'ac-

compagnement et le renouvellement de la démarche ÉcoCité, avec l'appui de Marion Benoist-Mouton du Cerema Ile-de-France pour assurer la capitalisation et la restitution de l'atelier en séance plénière.

Objectifs

L'objectif de l'atelier était de définir les axes prioritaires et l'agenda d'un chantier du Lab'ÉcoCité qui serait dédié au renforcement des compétences professionnelles (savoirs, savoir-faire, savoir-être) des acteurs.

Ce chantier sera articulé au mieux avec les travaux prévus au sein du pôle aménagement et développement durable des territoires du CNFPT, présentés en introduction

Programme

14h30-14h45	Introduction, contexte EcoCité (X. Normand) et CNFPT (C. Caron)
14h45-14h55	Présentation par Nadia Arab sur la compétence d'intégrateur
14h55-15h15	1 ^{er} temps de travail collectif
15h15-15h25	Réactions et éclairages complémentaires par Caroline Gerber
15h25-15h45	2 ^{ème} temps de travail collectif
15h45-16h	Compléments apportés par Nadia Arab, Caroline Gerber, Clémence Caron

Profil des participants

Sur la quarantaine d'inscrits initialement, l'atelier a réuni finalement environ 25 participants dont plusieurs représentants d'ÉcoCités (Métropole du Grand Lyon, EPA Alzette-Belval, Rennes Métropole, Métropole Européenne de Lille, Territoire de la Côte Ouest), la Direction Régionale Île-de-France de la Banque des Territoires, le CSTB

Introduction

Clémence Caron est l'animatrice du pôle urbanisme et aménagement du CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) au sein de l'INSET de Dunkerque. Elle est revenue sur les missions qu'assure le CNFPT, organisme national qui a pour vocation le développement des compétences métier des agents

de fonction publique territoriale, d'être en proximité géographique et des besoins des collectivités. Les discussions de ce jour sur les missions attendues en matière de développement urbain intégré peuvent ainsi alimenter les fiches métiers établies par le CNFPT et présentes au sein de l'observatoire de la fonction publique et des métiers. Pour mémoire ces fiches métiers peuvent autant servir à l'élaboration des fiches de postes qu'aux plans de formations des agents. Elle insiste sur le tournant qui s'opère dans l'évolution des métiers qui requestionne sur la fonction d'intégrateur. Elle a déjà noté plein de mots clés très utiles sur ce sujet lors de la plénière de la matinée.

Nadia Arab, professeure des universités à l'UPEC, sociologue et urbaniste, membre du Lab'URBA est co-responsable du Master 2 en apprentissage « Développement Urbain Intégré : stratégies et projets » de l'École d'Urbanisme de Paris qui a été créé en 2015 (<https://www.eup.fr/formations/m2-developpement-urbain-integre-strategies-et-projets/>).

Elle insiste sur le fait que la notion de développement urbain intégré est loin d'être une notion nouvelle ; elle est inhérente aux politiques mises en place dès les années 1960 en matière de politique de la ville qui croisent les enjeux d'aménagement, économiques et sociaux des quartiers dits « en difficultés ». On peut noter néanmoins que depuis les années 1990 les démarches de projets urbains intégrés et de stratégies intégrées sont portées et valorisées par l'Union Européenne dans le cadre de sa politique de cohésion et que celle-ci infuse les pratiques des administrations territoriales éligibles aux fonds structurels européens, principalement appliquées aux quartiers « en difficultés » dans une perspective de réduction des disparités régionales. L'actualité du recours explicite au registre de l'intégration renvoie à l'intégration sectorielle, liée au référentiel du développement durable et au contexte de réduction des finances publiques.

Plusieurs messages sont délivrés :

- La logique intégrée ne se substitue pas à la logique sectorielle (car c'est là que se situe l'expertise technique nécessaire à la qualité d'action) qui mobilise une expertise technique. Ce sont deux logiques qui cohabitent et ont chacune leur raison d'être.
- La notion de chef de projet doit subsister, car elle représente une fonction ; la dimension d'intégrateur n'est pas une fonction mais une posture professionnelle transverse.
- Cette posture met en jeu des compétences particulières, notamment dialogiques, c'est-à-dire l'aptitude à la communication, à la compréhension des autres et la capacité à décoder les logiques d'actions des autres et accepter leur légitimité afin d'entrer dans une démarche d'intercompréhension et de dépassement des positions sectorielles.
- Derrière l'idée de développement urbain intégré, la notion de développement pose quant à elle aussi question : Que cela signifie-t-il pour la ville de demain ? Peut-on encore associer développement urbain et croissance urbaine ? Quelle forme de (re)développement urbain la ville de demain appelle-t-elle ? Ces questions doivent être saisies.
- L'innovation, évoquée de manière récurrente dans le dispositif ÉcoCité pose également question. L'innovation est un moyen et non une finalité en soi. Oublier ce point fait prendre le risque de neutraliser dans la réflexion les problèmes qu'il s'agit de régler, et de saluer des interventions simplement parce qu'elles sont supposées innovantes quitte à ce qu'elles ne règlent rien !

Temps de travail collectif

Un **premier temps de travail collectif** a permis de s'interroger autour des questions suivantes :

- Comment la compétence d'intégrateur est-elle prise en compte dans les ÉcoCités ?
- Qu'est-ce qui a changé ces dernières années ?

Les réponses ont été multiples et ont mis en avant les idées suivantes :

- C'est un « poste transversal, de haute voltige et protéiforme » ;
- C'est une compétence parfois invisible et pourtant très attendue. Il y a toujours quelqu'un qui se désigne pour ce rôle même si les

attributions ne lui sont pas officiellement confiées. C'est également une compétence qui relève plus d'un savoir-être que d'un savoir-faire.

- C'est également l'idée d'avoir un point de contact, une porte d'entrée sur un projet.
- C'est aussi une compétence jugée « suspecte » dans un contexte de fonctionnement administratif sectoriel où s'exerce une forte concurrence.
- C'est une compétence qui se développe du fait de l'apport de nouveaux sujets ou enjeux. Par exemple l'introduction du BIM a fortement décloisonné les modes de conception pour une démarche énergétique intégrée. Ce constat est partagé autour des enjeux de préservation de la biodiversité et d'adaptation au changement climatique qui bouleversent la façon de concevoir la ville. De même, l'élaboration du PLUI de Rennes métropole a représenté une véritable opportunité pour partager une culture commune et des ambitions sur différents territoires.

Caroline Gerber, urbaniste, coach HEC et formatrice en intelligences collectives a réagi sur ces éléments. Elle revient sur les apports des écrits de Thierry Vilmin « Le système de l'aménagement urbain » qui mettent l'accent sur les approches systémiques nécessairement développées par l'urbaniste. Les travaux sur le foncier en sont une illustration et des métiers, comme celui du négociateur foncier peut être riche d'enseignements dans ce domaine.

En parallèle avec le rôle d'intégrateur sont repris les termes de Michel Hervé à propos du rôle du dauphin, de celui qui crée du lien dans un collectif. Les compétences mobilisées par des personnes qui jouent un rôle d'intégrateur dans un projet s'appuient sur une capacité d'empathie, autant que d'animation du dialogue. On remarque souvent que ces personnes croisent des qualités de discrétion, qui leur permet d'être en posture d'observation, et de leadership, qui leur permet d'être écoutée par l'ensemble des parties prenantes d'un projet. Comme ce sont des qualités attachées à une personnalité plus qu'à une fonction, l'analyse de projets d'aménagement montre que bien souvent, ce rôle d'intégrateur est assumé par une personne qui n'est pas officiellement désignée pour cela, mais qui s'investit de cela presque par nécessité intérieure.

Cela dit, il existe des méthodes pour faire émerger le dialogue et l'intelligence collective incluant les parties prenantes d'un projet, et il peut être intéressant de les diffuser pour faciliter la vie et la légitimité de ces « intégrateurs/trices » et la fluidité des projets.

L'intelligence collective étant une capacité à faire émerger un consensus à l'échelle d'un groupe tout en respectant le point de vue de chaque individu, l'utilisation de post-its est à l'image de ce processus : on passe alternativement d'un moment d'expression individuel ou en petits groupes, à un partage au plus grand nombre, pour faire émerger des lignes de forces collectives, ou des lignes de tensions et de désaccord, que l'on peut alors surmonter par le dialogue.

Le **second temps de travail collectif** a porté sur les modalités concrètes d'avancées dans le cadre du Lab' ÉcoCité sur le renforcement des compétences des acteurs professionnels

Après échanges il a été convenu qu'il était certainement prématuré de prévoir des outils concrets à ce stade ; en effet, si le terme d'intégrateur parle à tout le monde chacun conserve sa propre compréhension de la chose. En aménagement on peut même se demander qui est l'intégrateur : est-il au sein de la collectivité ? chez l'aménageur ? chez le promoteur ? qui est finalement porteur de l'intérêt général ?

L'autre point de consensus a porté sur le fait que plus qu'un savoir-faire (même s'il existe des méthodes de travail spécifiques) la compétence d'intégrateur relève du savoir être, de l'empathie ; elle s'acquiert également par l'expérience.

En termes de perspectives plusieurs pistes ont été abordées :

- La nécessité de mettre des mots sur des compétences recherchées.
- La nécessité de capitaliser sur ce sujet en mobilisant les ÉcoCités comme terrain d'expérimentation continu sur la posture de l'intégrateur en tirant le bilan des compétences mobilisées en termes de savoir-faire, de savoir être.
- La proposition de mettre en place un atelier du Lab'ÉcoCité sur la gouvernance partagée des projets urbains intégrés. L'idée étant plutôt d'être dans une posture de recherche-action sur l'enjeu suivant : comment développer la capacité à décloisonner ? comment produire de la méthode pour acquérir des compétences nouvelles ?

L'ensemble de ces réflexions permettra d'enrichir des fiches fonctions de différents types de métiers.

Synthèse et enjeux

Les échanges de l'atelier seront utiles pour les travaux en cours du CNFPT sur les fiches métiers placées sous la responsabilité du pôle urbanisme et aménagement. Nous refferons le point avec Clémence Caron à l'issue de la rencontre pour voir comment les ÉcoCités peuvent être impliquées davantage dans ces travaux et pour aborder également la question du catalogue de formations :

comment le faire évoluer ? comment y associer des acteurs du réseau ÉcoCité ? comment mieux le faire connaître et inciter les collectivités du réseau à y avoir recours de façon accrue ?

La proposition d'un atelier du Lab'ÉcoCité sur la gouvernance partagée des projets urbains intégrés est versée au débat général sur le rôle et l'agenda du Lab.