



Compte-rendu Atelier management de projet

Intervenants :

Marc CHAIGNEAU, CDC, expert développement des territoires ruraux : appuie la CDC dans ses démarches de conseils, il définit les besoins en ingénierie sur les projets des collectivités

Cahiers des charges / comprendre les besoins et y répondre avec l'ingé et la méthode

Mohammed CHAHID, consultant

- **Rappel sur la notion de mangement de projets dans les Territoires**

- La démarche de projet est au cœur du développement local tel qu'il est né
- La démarche de projet : prend un **aspect narratif et protectif**
- Il s'agit d'écrire et de conter **un avenir souhaité**. Pour atteindre ce dernier, on définit des étapes / des jalons
- Pour faire projet, **on fédère les acteurs**
- Un contrat entre les acteurs (qui deviennent des partenaires) formalise la participation des acteurs et donc définit une organisation

La démarche de projet est aujourd'hui **institutionnalisée** dans une **démarche de contrat**.

4 étapes structurent le projet :

1. Le diagnostic
2. L'élaboration stratégique
3. La définition du programme d'actions
4. L'évaluation

Cette déclinaison peut s'appliquer à toutes la démarches.

La boîte à outil du projet est infinie sur chaque étape, notamment en matière de diagnostic, il existe une multitude de méthodes (statistique, écosystémique, participatif, prospectif ...)

Le chef de projet : celui qui gère le lien entre les acteurs = La fonction de mise en lien du **catalyseur territorial**

- **Cette démarche très classique est aujourd'hui questionné, pourquoi ?**

Méthodes nouvelles ? Agile ... Quelle place dans les démarches de développement local ?

➔ **Dictature de l'actualité sur la démarche de projet**

Intervention de Kristelle JUVEN, Citoyens et Territoires : il est impossible de tenir un projet de territoire à une seule échelle, l'organisation territoriale fait qu'il y a forcément un enchevêtrement. Il faut penser de façon multiscale, c'est une complexité supplémentaire et d'autant plus compte tenu de l'effet « rouleau compresseur » de la réforme territoriale. Nous sommes face à une nécessité de ré-enchanter, de se recentrer sur le territoire.

Intervention de Charlotte LELONG, Conseillère Info Energie, Pays Thur Doller : Le problème principal est celui de l'accompagnement des projets, qui est de plus en plus difficile, du fait de l'éloignement de la stratégie globale (qui est formalisée dans le Projet de Territoire) pour répondre à des appels à projets.

Intervention de Philippe CARBASSE, coordinateur du Carrefour des métiers du développement territorial, UNADEL : comment fait-on le projet dans les cadres des politiques publiques déjà faites et déjà programmées ? Les dispositifs (contrats, AAP) sont très prescrits par les différentes institutions, et surtout pour ceux qui relèvent de l'Etat.

Il y a une **déconnexion** entre les objectifs de territoire et les prescriptions d'objectifs des programmes.

Intervention de Anne ALGRET-GEORGES, Directrice du Pays Nivernais Morvan : L'Hybridation est au centre de la solution.

Intervention d'Olivier BOUCHERIE, Directeur du PETR du Pays Portes de Gascogne : La question de l'ingénierie financière est centrale, cette dernière est indispensable mais négligée dans les financements octroyés pour les projets, or sans l'ingénierie financière et d'animation, il n'y a pas de projet.

Les postes contractuels dépendent des subventions, donc impliquent de la précarité pour les salariés concernés. Il est compliqué, avec un turn-over important, d'assurer une continuité sur la stratégie de long terme. Donc pour le projet, la précarité est doublée. Les projets sont trop courts et le désengagement accru.

Le « fonctionnement VS investissement » : dans quoi et quand investit-on quand personne n'est là pour monter et porter les projets ?

Les APP peuvent être construits avec les territoires et ils doivent l'être pour être adaptés aux problématiques rencontrés par ces derniers (exemple du Département des Hautes-Pyrénées)

La question de : « qui est légitime pour faire projet ? » est sans cesse remise en question. Les Chartes de Pays ou les Projets de Territoires sont-ils encore pertinents face au contexte de montée en puissance des EPCI et de la nouvelle répartition des compétences.

Intervention de Hugues BAUDRY, Pays de Retz : Les Pays interviennent sur les « dents creuses des compétences », sur des thématiques où l'expertise spécifique n'existe pas, mais qui ont une importance (parfois nouvelle) sur le territoire. Cette approche aide à retrouver un espace de légitimité pour le Pays qui est constamment remis en question aux grès des évolutions de compétences et des périmètres. Lorsque la thématique est mûre et pertinente à être déployée, les EPCI peuvent en porter les actions. La réalisation incombe aux EPCI ; le Pays est incubateur de nouvelles choses sur le territoire.

Géraldine CAPRANI, Chargée de mission coopération, Pays Pyrénées Méditerranée : Il y a une complémentarité entre le « service » pour les EPCI (délégation de compétence ; mutualisation...) et la stratégie élaborée à l'échelle Pays.

Intervention d'Olivier BOUCHERIE, Directeur du PETR du Pays Portes de Gascogne : Pour qui est de la gouvernance et de la représentation démocratique dans les EPCI, il y a un décalage dans les EPCI. La légitimité du Pays repose sur la coopération.

Conclusions des échanges par Mohamed CHADID

La maille de projet est de plus en plus difficile à définir ; plus que jamais il y a besoin d'émulation collective. Le facteur temps, l'agilité des financements et des coopérations sont essentiels dans le projet.

Le portage politique doit être fort de la part de tous (gouvernance mixte et participative des projets).

Pistes :

L'ingénierie existe dans les territoires, elle est plurielle et doit être mobilisable (mécénat de compétences, Etat, université, CIFRE...)

Ne pas couper les projets qui naissent de la stratégie élaborée dans le Projet de Territoire : en hybridant les projets, les associant les territoires les projets et les acteurs.