

GUIDE DU TANDEM DE LA RÉNOVATION URBAINE

[Pour élus et directeurs de projet
désireux de (mieux) travailler ensemble]

Publication éditée par l'ANRU

Juin 2009

Conception - Rédaction : Espacité

Contribution : Ingeniors

Conception graphique et maquette :

A vrai dire la ville / François Lemaire graphiste

**GUIDE
DU TANDEM
DE LA 
RÉNOVATION
URBAINE**

« J'aimerais connaître
mon rôle exact
en tant que Maire. »

« Les projets de rénovation urbaine
sont inédits en termes d'ampleur,
d'implication sociale et urbaine.
Aider ceux qui sont aux manettes
à prendre la bonne direction est
essentiel et fondamental.... »

« Mon Directeur Général
des Services s'est occupé
personnellement du recrutement
et ça lui a pris un temps fou.
Un guide lui aurait été très utile.»

Comment structurer une équipe en charge d'un projet de rénovation urbaine, recruter son directeur et travailler avec lui au quotidien? Les difficultés et questions posées par ces élus sont partagées par de nombreux Maires porteurs d'un projet de rénovation urbaine. Pour cause : le pilotage de projets de rénovation urbaine est une responsabilité nouvelle, marquée par une grande complexité et qui mobilise des compétences multiples.

Les retours d'expérience l'attestent : le succès d'un projet de rénovation urbaine dépend en grande partie de la capacité du tandem **Porteur de projet-Directeur de projet*** à pédaler ensemble sur la route de la rénovation urbaine, souvent jonchée d'imprévus et d'obstacles.

Illustré par de nombreux entretiens réalisés avec des élus et des directeurs de projet et complété par des fiches pratiques en annexe, ce guide entend donner au Porteur et au Directeur de projet des réponses concrètes et pratiques sur ce fameux tandem, à travers des repères qui aideront les élus et leurs équipes à définir au mieux leur organisation, travailler efficacement au quotidien et réussir le recrutement. Le troisième chapitre, relatif au recrutement, s'adresse plus particulièrement au Maire.

Le Porteur et le Directeur : Protagonistes du tandem

Instituée par l'Anru, la notion de Porteur de Projet désigne le Maire ou le président de l'EPCI compétent et valorise son rôle et ses responsabilités dans le projet.

Le Directeur de projet est le responsable désigné par le Porteur de projet au sein de ses services, et le manager de l'équipe de Direction de projet. Par souci de simplicité, le guide utilise le terme générique de Directeur de projet, qui inclut bien évidemment les Directrices de projet, et peut dans une certaine mesure s'étendre à certains Chefs de projet, qui bien qu'ayant des niveaux de responsabilité différents (la fonction de Directeur de projet s'accompagnant généralement de responsabilités managériales directes), remplissent les mêmes objectifs.

Porteur de projet et Directeur de projet ont la responsabilité conjointe de mettre en œuvre la convention pluriannuelle qui lie la Ville, l'ANRU, les différents maîtres d'ouvrage et leurs partenaires financiers sur des objectifs validés en Comité d'Engagement.

SOMMAIRE

- 5 I. Poser les fondations
la Direction de projet**
 - 7 L'organisation idéale n'existe pas
 - 7 Les missions dessinent l'organisation
 - 8 Quel est votre modèle ?
 - 9 Etudes de cas
 - 10 Ingrédients d'une direction de projet efficace

- 11 II – Piloter à quatre mains
le tandem au quotidien**
 - 13 Avancer ensemble
 - 13 Les atouts de la complémentarité
 - 14 L'équilibre dans la durée
 - 14 La place des adjoints et des services
 - 15 Règles de conduite pour un tandem de choc

- 17 III. Trouver la perle rare
le temps du recrutement**
 - 18 Définir le poste
 - 19 Trouver le meilleur profil
 - 19 Faire appel aux réseaux de diffusion appropriés
 - 19 Associer d'autres acteurs au recrutement
 - 20 Repérer les compétences du candidat et faire le bon choix
 - 21 Instaurer d'emblée une relation efficace
 - 22 Questions croisées pour un recrutement réussi

- 23 ANNEXES**
 - 24 Fiche pratique 1 - Processus de recrutement
 - Fiche pratique 2 - Exemple de fiche de Poste
 - Fiche pratique 3 - Modèle de grille d'évaluation du candidat
 - Fiche pratique 4 - Exemple de lettre de mission



[Projet de rénovation
urbaine à fort potentiel
recherche **équipe de
direction taillée pour
ses ambitions]**

I. Poser les fondations la Direction de projet

“

L'important
c'est la clarté du
positionnement.

”

L'organisation idéale n'existe pas

C'est une évidence, mais il est important de rappeler qu'il n'existe aucune organisation idéale. Celle constituée autour du projet de rénovation urbaine est d'autant plus efficace qu'elle reflète les particularités locales :

- les particularités du quartier et les grandes orientations du projet (urbanisme de dalle, intervention sur l'habitat ancien, copropriétés, commerces en difficulté...);
- le volume, l'échelle et la complexité des opérations ;
- les difficultés et risques potentiels (techniques, financiers, sociaux, etc.) ;
- le nombre, l'expérience et les compétences des maîtres d'ouvrage ;
- l'antériorité et la qualité du partenariat...

Bien que différents types de structures puissent accueillir une Direction de projet (GIP, EPA, prestataire externe...), ce guide traite essentiellement, par souci de simplicité, de la mise en place d'une organisation au sein d'une collectivité locale (Ville ou Agglomération), celle-ci étant la plus courante et généralement la plus efficace.

Les missions dessinent l'organisation

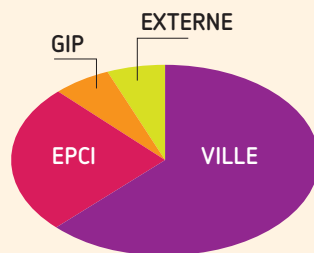
La Direction de projet intervient à deux niveaux :

- **stratégique** : déclinaison des objectifs, mise en cohérence avec les autres politiques publiques, organisation et animation du partenariat, accompagnement des élus, etc.
- **opérationnel** : animation, organisation du travail et des contributions des différents acteurs, reporting, gestion des risques et des points de blocage, pilotage des prestataires et des études...

Pour savoir comment dimensionner et positionner la Direction de projet au sein de l'organigramme, il est nécessaire de définir précisément les missions qui lui seront confiées, celles qui seront de la responsabilité des services existants et celles qui seront externalisées. Le pilotage des démarches de rénovation urbaine et de cohésion sociale est réalisé, selon les cas, par les mêmes équipes ou par des services différents : là encore, pas de règle type, c'est l'importance que vous souhaitez accorder au lien en-



« Je m'adapte au regard de l'organisation interne à la Ville et des attentes particulières exprimées par les Maires. Mes objectifs : l'efficacité et pragmatisme ! »

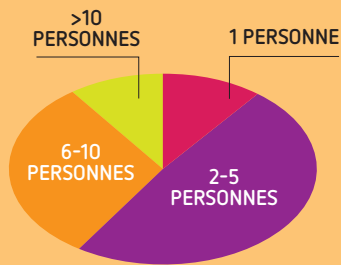


POSITIONNEMENT DE LA DIRECTION DE PROJET

Descriptif détaillé
des missions de conduite
stratégique et
opérationnelle
en annexe
Fiche pratique 1



«Rattaché au DGS, ce positionnement doit lui permettre d'être indépendant par rapport aux autres services et de conduire des missions transversales, sans être bloqué dans sa parole. »



TAILLE DES ÉQUIPES EN CHARGE DE LA RÉNOVATION URBAINE

« Ce qui compte, c'est d'être rattaché au plus haut niveau hiérarchique ; pour être légitime, il faut faire partie de l'équipe de Direction »

« Quelle que soit l'organisation, le Directeur de projet doit pouvoir aller directement vers le maire sans passer par la hiérarchie.»

tre ces politiques et les compétences des équipes mobilisées qui doivent vous guider pour définir les modalités d'articulation entre elles.

Quel est votre modèle?

Les particularités locales et les missions incontournables d'une Direction de projet permettront de dimensionner l'équipe et de la placer au mieux au sein des services.

→ La dimension de votre équipe

L'organisation que vous retiendrez trouvera sa place entre deux modèles-types :

- une cellule resserrée (a minima un Directeur de projet et son Assistant(e)). Elle mobilise et anime les contributions des services de la collectivité qui assurent l'essentiel de la production sur le projet.
- une équipe dédiée constituant un «pôle ressources». Elle concentre les compétences nécessaires au pilotage du projet. L'expérience montre qu'il est plus efficace qu'elle soit dissociée des équipes de maîtrise d'ouvrage de la collectivité en charge de la réalisation des opérations physiques. En effet, la Direction de projet doit pouvoir accorder un temps important à l'animation du projet d'ensemble et peut rencontrer des difficultés à être « juge et partie » dans le suivi de la bonne avancée des opérations, lorsqu'elle en assure la responsabilité directe au titre de la municipalité.

→ Sa place dans l'organigramme

Le rôle stratégique de la Direction de Projet et la légitimité qu'elle doit avoir, tant en interne que vis-à-vis des partenaires, nécessitent une proximité avec les différents niveaux de décision politique et technique.

Dans la très grande majorité des cas, la Direction de projet est positionnée auprès de la Direction Générale, rattachée au Directeur Général des Services voire à un Directeur Général Adjoint.

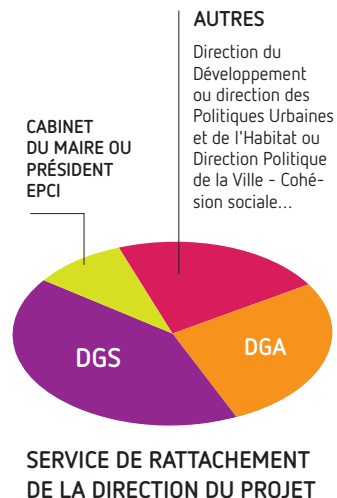
→ Son articulation avec les autres services

Afin de favoriser une cohérence d'ensemble entre les politiques publiques (cohésion sociale, économie, éducation, ...), il est fortement recommandé de développer des interactions formalisées

entre la Direction de projet et les autres services de la collectivité (réunions de direction, interservices, notes internes...). Dans tous les cas, le Directeur de projet doit disposer d'une légitimité à interpellier les agents en responsabilité opérationnelle sur le PRU.

➔ Son positionnement vis-à-vis des partenaires

Tout projet de rénovation urbaine repose sur la collaboration de multiples acteurs. La Direction de projet est au cœur de ce partenariat qu'elle a en charge d'animer au quotidien, tant sur le plan des décisions stratégiques aux côtés des élus que de la mise en œuvre opérationnelle. Les missions qui lui sont confiées, ses compétences et sa place dans l'organigramme confortent sa légitimité aux yeux des partenaires. La formalisation d'une lettre de mission explicitant ces différentes dimensions, telle que présentée en annexe Fiche pratique 4, peut vous aider à expliciter ce positionnement.



ETUDES DE CAS

DE L'ÉCHELLE RÉDUITE...

Contexte : projet de taille réduite à l'échelle d'un quartier (~100 logements démolis et reconstruits). Effectifs et moyens de la collectivité réduits. Un seul bailleur impliqué.

Organisation retenue : un Directeur de Projet rattaché directement au DGS, épaulé par un prestataire extérieur assurant une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage et d'OPC Urbain. Des référents thématiques sont clairement identifiés au sein des différents services (urbanisme, techniques, d'action sociale, ...)

À LA GRANDE ÉCHELLE

Contexte : Projet à l'échelle de plusieurs quartiers (~1000 logements démolis et reconstruits). Collectivité importante, multitude de bailleurs, problématique sociale prégnante, projet urbain ambitieux, maîtrise d'ouvrage complexe.

Organisation retenue : une équipe dédiée composée d'un Directeur de projet au statut de Directeur de Service, d'un chargé de mission en charge du pilotage du mandat d'aménagement confié à une SEM et de la mission de coordination paysagère urbaine confiée à un(e) urbaniste en chef, d'un(e) responsable en charge

« Le travail avec les autres services se passe très bien : la fonction était très attendue, il y avait un a priori positif. Mais il faut quand même réorganiser les circuits, les procédures, cela prend du temps à mettre en place. »

« J'ai une légitimité forte. Les partenaires m'utilisent comme relais pour obtenir de la décision, du choix, de l'arbitrage. »



« L'Élu doit prendre en compte l'importance de ces partenariats pour éviter de nous placer entre le marteau et l'enclume. »

du suivi global du relogement et de la charte d'insertion, d'un(e) responsable de la gestion urbaine de proximité et de la concertation-communication.

EN PASSANT PAR LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION

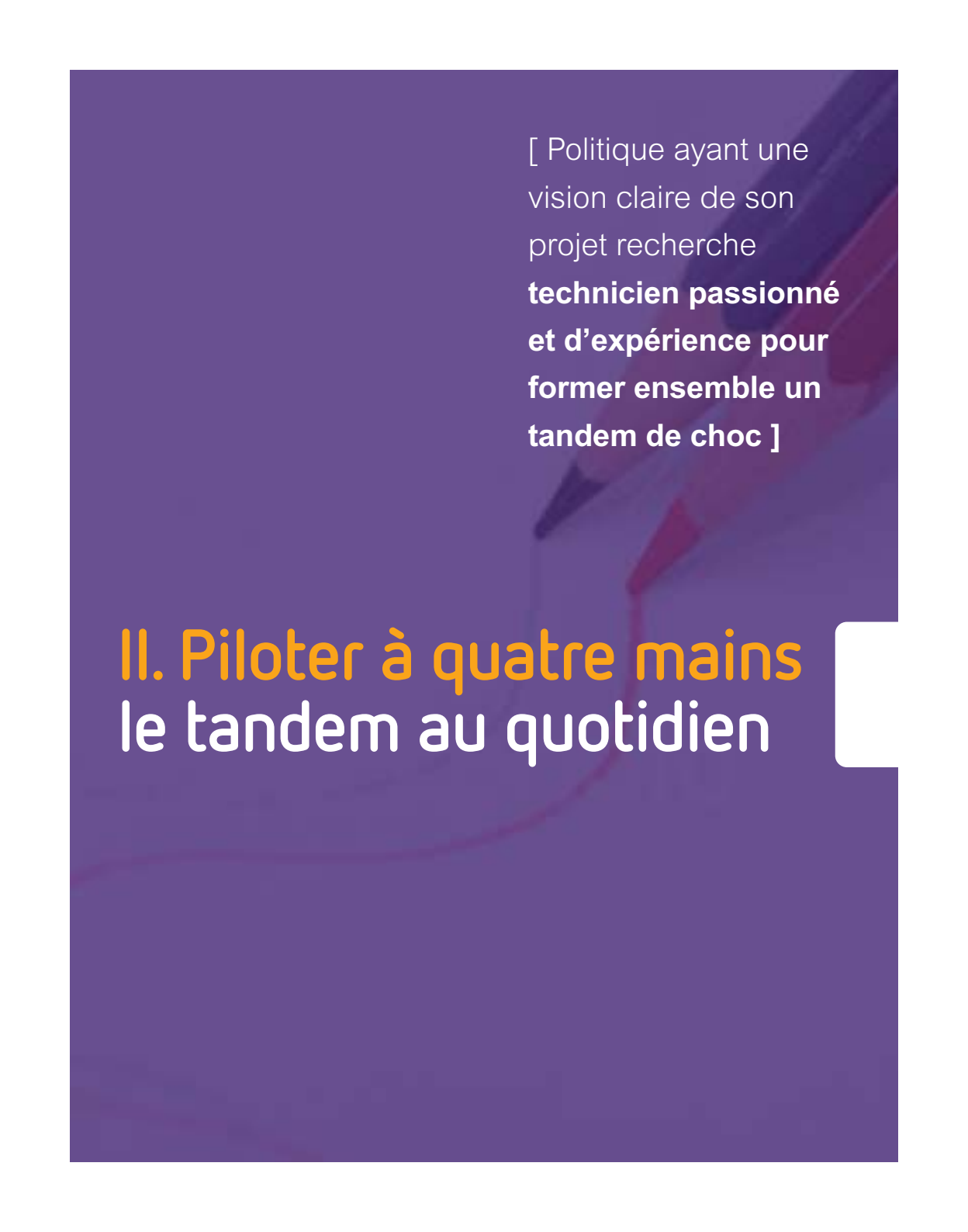
Contexte : plusieurs projets de taille variable au sein d'une même agglomération porteuse de projet.

Organisation retenue : un DGA « Rénovation urbaine/CUCS » au sein de l'agglomération, composée de chefs de projets dédiés à un ou plusieurs projets et assurant l'aide à la décision des élus et l'animation des équipes des villes.

Ingrédients d'une direction de projet efficace

S'il n'existe ni organisation idéale ni recette miracle en la matière, certaines clés de succès sont nécessaires pour qu'une équipe porte efficacement le projet, qu'il s'agisse d'une cellule resserrée ou d'une équipe dédiée. **Veillez donc bien à y retrouver les qualités suivantes :**

- **un dimensionnement et une qualification** adéquats des ressources mobilisées ;
- **une culture et une vision du projet** partagées pour favoriser la contribution et l'implication « positive » des différents acteurs ;
- **une proximité** garantie entre la Direction de Projet, le Maire, et ses adjoints le cas échéant ;
- **une capacité** de la Direction de projet à agir tant sur le champ stratégique qu'opérationnel ;
- **une légitimité** confortée en interne et aux yeux des partenaires (positionnement dans l'organigramme, titre,...) ;
- **des missions** claires, formalisées et partagées par tous (lettre de mission,...).



[Politique ayant une
vision claire de son
projet recherche
**technicien passionné
et d'expérience pour
former ensemble un
tandem de choc]**

II. Piloter à quatre mains le tandem au quotidien

“

Il faut avoir
de l'énergie
des deux côtés,
ça ne s'arrête
jamais. »

”

Avancer ensemble

A la fois sur les dimensions stratégiques et opérationnelles, le Directeur de projet est l'interlocuteur privilégié de l'élu pour la concrétisation de ses orientations. L'élu est quant à lui indispensable au Directeur de projet pour valider les démarches engagées et les insérer dans une dynamique de long terme. Le tandem trouve ainsi son équilibre ; et son efficacité est garantie par une vision partagée de la stratégie à appliquer.

Les atouts de la complémentarité

Chef de file du partenariat local, le tandem partage de nombreuses responsabilités dans le pilotage quotidien du projet de rénovation urbaine. Complémentaire, il guide l'action des acteurs et impulse le déploiement du projet dans ses différentes dimensions.

→ Définition et mise en œuvre des objectifs stratégiques :

Le Maire donne le cap, le technicien propose, reformule, décline les objectifs au regard des moyens et des contraintes de mise en œuvre.

→ Conduite politique du projet :

Le Directeur de projet est l'interlocuteur privilégié du Maire sur le projet, dont il assure la transversalité et la cohérence. Le Directeur assure la préparation, l'accompagnement et la mise en œuvre des décisions ; il propose à l'élu un reporting régulier et hiérarchisé lui permettant de prendre position.

→ Organisation du partenariat institutionnel :

Le Maire donne la légitimité et les moyens au Directeur de projet de s'exprimer en son nom avec les partenaires maîtres d'ouvrage et les acteurs institutionnels, il l'accompagne dans les négociations, met en place et anime à ses côtés le partenariat au quotidien.

→ Déploiement du projet :

Le Directeur de projet assure pour le compte et au nom du politique le respect des objectifs stratégiques (projet urbain, stratégie de relogement,...) ; le Maire délègue le champ opérationnel mais s'y investit plus fortement



« Le Maire nous aide à sortir la tête de l'eau, nous reconcentrer sur les choses essentielles, il sait redonner du sens à notre action. »

« Je le vois très facilement, à la demande, mais en même temps je sais ne le mobiliser que lorsque cela a un sens, je ne le noie pas dans le détail. »

« Je le vois très facilement, à la demande, mais en même temps je sais ne le mobiliser que lorsque cela a un sens, je ne le noie pas dans le détail. »



« Le Maire reste très mobilisé sur la mise en œuvre. Il sait prendre ses responsabilités vis-à-vis de la population, et cette écoute permanente est pour moi la meilleure garantie contre l'erreur. »

« J'ai une légitimité forte. Les partenaires m'utilisent comme relais pour obtenir de la décision, du choix, de l'arbitrage. »

« J'ai décidé que son bureau serait à côté du DGS, à 10m du mien pour qu'on puisse se voir et discuter facilement. »

lorsque cela est nécessaire (dialogue avec la population, résolution des difficultés...).

L'équilibre dans la durée

L'organisation du travail au sein du tandem ne relève pas non plus d'une recette miracle. Si certains tandems fonctionnent sur un mode relativement classique (rendez-vous préalables aux échéances majeures, échange de notes...), d'autres ont mis en place des dispositifs plus complets qui laissent davantage de place au travail en commun et aménagent des moments privilégiés de prise de recul.

Les dispositifs les plus efficaces ont en commun une légitimité du Directeur de projet à « pousser la porte » du politique quand cela est nécessaire, un échange régulier qui suit le rythme du projet, une écoute réciproque et un dialogue fondé sur la compréhension mutuelle des apports, mais aussi des limites, de chacun.

Le tandem doit savoir rester équilibré sur toute la durée du projet. L'investissement du politique sera maintenu dans les phases plus opérationnelles, tout en veillant à ne pas le mobiliser que sur les urgences. L'attention que le Maire accordera au Directeur de projet reflètera l'importance du projet dans les affaires de la Ville.

La place des adjoints et des services

De nombreux projets ont vu se mettre en place des équipes autour du tandem, avec la montée en responsabilité d'adjoints qui accompagnent le Maire dans le pilotage stratégique du projet. Si leur contribution est utile à l'enrichissement de la stratégie, elle doit être organisée pour sécuriser les décisions politiques. Quelle que soit la place exacte occupée par ceux-ci, le Maire conserve la responsabilité globale du projet.

Règles de conduite pour un tandem de Choc


CE QUE LE MAIRE DOIT ASSURER	CE QUE LE DIRECTEUR DE PROJET DOIT ASSURER
Savoir reconnaître le professionnalisme de la Direction de projet	Reconnaître la capacité d'arbitrage final du politique
Savoir s'entourer et déléguer à la Direction de projet le bon niveau de responsabilités	Garantir loyauté et engagement
Alimenter les équipes techniques en réflexions stratégiques	Savoir clarifier les attentes du politique
Soutenir ses équipes, accorder une forte légitimité au Directeur de projet en interne comme en externe	Intervenir de façon transversale plutôt qu'ajouter des expertises
Tenir le cap des objectifs, prendre des décisions même dans les situations difficiles	Anticiper les risques, les exposer clairement au bon moment, apporter des solutions, rassurer

ENTRE EUX
Une complicité dans la durée Une confiance réciproque Une bonne articulation de leurs temps

“

Au cours du
deuxième entretien,
le maire m'a dit
« c'est bon, vous
commencez le
1^{er} septembre »

”



[Poste bien défini
recherche **candidats**
pour entretiens
et plus si affinités]

III. Trouver la perle rare le temps du recrutement



« Pour attirer quelqu'un de suffisamment expérimenté, il faut l'inscrire sur un poste durable et **ne pas laisser de place à l'incertitude.** »

Exerçant un métier récent nécessitant savoir-faire et savoir-être, le Directeur de projet est une denrée rare et recherchée. Dans ce contexte concurrentiel, définir le poste et le rendre attractif, associer les bons acteurs au recrutement, tirer profit des entretiens sont des atouts précieux pour trouver la perle rare.

Définir le poste

En préalable, un état des lieux du projet et des moyens en présence (internes, externes) permettra de cadrer au mieux les besoins du recrutement et de définir le poste. La fiche de poste reflète le positionnement retenu pour le futur Directeur de projet. Créée pour l'occasion puis complétée par une lettre de mission, elle est souvent le premier contact entre la collectivité et le candidat et le renseigne donc sur :

- la collectivité, ses priorités stratégiques et son organisation ;
- le projet de rénovation urbaine : ses objectifs, son importance dans la politique municipale ;
- les compétences existantes et mobilisables au sein des différents services : dans le champ de l'urbanisme opérationnel, des politiques sociales... ;
- les missions confiées au Directeur de projet ;
- les moyens humains, matériels et financiers mis à sa disposition, son niveau de responsabilité et d'encadrement : taille et compétence des équipes à manager, lien hiérarchique avec celles-ci... ;
- son rattachement hiérarchique et son fonctionnement avec les élus.

Les perspectives d'évolution interne, le niveau de rémunération, les facilités (logement, qualité de l'enseignement, accès à l'emploi pour le conjoint, découverte de la région et vie sociale) sauront faire la différence avec les autres offres.

Tout bon candidat recherchera des informations complémentaires sur le projet et appréciera une documentation accessible et complète, sur le site internet ou à la demande. Ses prétentions salariales seront alignées sur le marché et sur le niveau de responsabilité affiché par la Ville.

Trouver le meilleur profil

Le but n'est pas de trouver le meilleur, mais le meilleur pour le projet. Directeurs de projet déjà en poste, agents de la fonction publique territoriale, métiers proches de la fonction publique d'Etat, du logement social et des sociétés d'économie mixte, jeunes diplômés en urbanisme et aménagement : les spécificités et l'échelle du projet détermineront le profil.

Le jeune diplômé trouvera ainsi sa place dans des projets relativement simples. Le professionnel expérimenté sera davantage en position de gérer des projets complexes. Et si la perle rare était en interne ? Cette option n'est pas une fin en soi mais pourrait faire gagner un temps précieux tout en valorisant vos collaborateurs.

Faire appel aux réseaux de diffusion appropriés

Au-delà du simple bouche-à-oreille, la recherche des candidats pourra s'appuyer sur des réseaux appropriés : réseaux institutionnels, professionnels ou de formations spécialisées.

Parmi eux, le réseau des chefs de projet Rénovation urbaine, créé par l'Anru en juin 2009, rassemble des chefs de projet renouvellement urbain en activité.

L'Irdsu, Inter-réseau des professionnels du développement social urbain, rassemble quant à lui plus de 600 personnes travaillant sur la politique de la ville.

Le recours à ces réseaux peut être complété par la publication de l'annonce dans les rubriques emploi de la presse spécialisée et généraliste, ou encore sur des sites internet.

Associer d'autres acteurs au recrutement

Cette démarche présente un double intérêt :

- C'est un bon moyen pour préparer l'intégration du futur Directeur de projet au sein des équipes de la collectivité et du partenariat local et asseoir sa légitimité.
- Elle renforce et valorise l'implication des acteurs ainsi associés



J'ai fait confiance à une expertise externe pour rédiger la fiche de poste mais j'ai demandé à ce que soit fait une présélection. Je reçois les candidats mais suis toujours accompagné, afin de confronter points de vue de techniciens et points de vue de politiques. »

Le Référentiel métier
développé par l'ANRU
fournit de nombreuses
indications sur la manière
d'observer et
d'apprécier
le savoir-faire
que vous cherchez.



« J'ai pris le poste parce que la posture du DG était claire, le projet intéressant et le maire très impliqué et clairvoyant dans sa vision du projet »

Un modèle de grille
d'évaluation du candidat
figure en annexe
Fiche pratique 3



(Etat, bailleurs, principales collectivités ou co-financeurs du projet).

La fiche de poste pourra être élaborée avec son futur responsable hiérarchique, un directeur de service particulièrement impliqué, les élus concernés, voire d'autres partenaires. La présélection pourra être confiée au Service des ressources humaines ou au Directeur Général des Services.

Enfin, la présence de partenaires au cours des entretiens peut donner au candidat la mesure du partenariat en place et ainsi augmenter l'attractivité du poste. Afin d'évaluer efficacement les candidatures, la composition du jury pourra se limiter à 5 personnes.

Repérer les compétences du candidat et faire le bon choix

Le parcours professionnel ne permettant pas à lui seul de déceler les qualités et les compétences d'un candidat, l'entretien est une étape-clé du recrutement.

Centré sur la manière dont le candidat répond aux besoins du poste, l'entretien permet de vérifier son adhésion à votre vision du projet ainsi que les traits de sa personnalité. L'évaluation de ses compétences permet également de mesurer sa capacité à :

- intégrer la collectivité ;
- gérer la complexité et le stress ;
- s'adapter rapidement et tout au long de la mission ;
- collaborer avec des acteurs les plus divers ;
- travailler en équipe et manager efficacement les personnes sous sa responsabilité.

Une grille d'évaluation des compétences-clés aidera les membres du jury à rester objectifs et à parvenir plus rapidement à un consensus.

Parce qu'un délai de réponse trop long pourrait réduire d'autant le nombre de candidats disponibles et contribuer à démotiver le futur collaborateur, celui-ci ne devra pas excéder quelques semaines.

Un soin particulier devra être apporté à la gestion des refus, notamment en interne. Une lettre personnalisée ou un appel en direct du responsable du recrutement, expliquant les raisons du refus, sont appréciées. Prendre le temps de rencontrer les candidats internes non retenus contribuera à maintenir leur degré de motivation et pourra être l'occasion d'envisager avec eux leur mobilité professionnelle.

Instaurer d'emblée une relation efficace

Un processus de recrutement fiable et concerté permettra de légitimer le candidat de votre choix, mais votre recrutement ne sera pas « gagné » tant que ce dernier n'aura pas trouvé sa place dans vos murs.

Pour ce faire, votre implication personnelle dans son intégration rapide auprès des principaux partenaires et collaborateurs et l'accueil favorable de ces derniers joueront un grand rôle et contribueront à le fidéliser.

En outre, le tandem gagnera en confort en définissant ensemble, dès le départ, son mode de fonctionnement (voir chapitre II). La rédaction d'une lettre de mission « officialisant » et déclinant, de manière pratique, le positionnement et les responsabilités du Directeur de projet ainsi que les modalités de travail avec vous et les autres services est une « bonne pratique » particulièrement adaptée aux besoins d'un projet de rénovation urbaine.



« La procédure a été très rapide. Il a été décidé de créer le poste en juin, l'annonce a été publiée en juillet. J'ai postulé et ai été reçu à deux reprises le même mois. »

Afin de préparer au mieux cette étape, voici une liste non-exhaustive de questions susceptibles de vous être posées ou d'être posées par vous-même.

Questions croisées pour un recrutement réussi

LES QUESTIONS DU CANDIDAT

1. Quels sont les grands objectifs stratégiques du projet ? Quels aspects ont déterminé votre recherche de cette compétence particulière ?
2. Qui sont vos partenaires et quelles relations entretenez-vous avec eux ?
3. Comment le projet est-il accueilli par les habitants et comment sont-ils associés ?
4. Quels sont les plus grandes risques pour le projet ?
5. Comment est positionnée la Direction de projet et quelles sont mes marges de manœuvre ?
6. Qui seront mes collaborateurs ? Comment perçoivent-ils ce recrutement ?
7. Quel est le niveau d'implication des autres services ? Comment adhèrent-ils au projet ?
8. Quelles sont les perspectives d'évolution du poste, une fois le projet achevé ?
9. Quels sont vos délais et critères de sélection ?

LES QUESTIONS DU RECRUTEUR

1. Qu'avez-vous compris de notre projet, de ses spécificités ?
2. Quels types de relation souhaitez-vous instaurer avec les élus ?
3. Quelle méthodologie d'aide à la prise de décision avez-vous mis en œuvre dans vos expériences précédentes ?
4. Comment concevez-vous le management de votre équipe, des services avec lesquels vous n'aurez pas de lien hiérarchique ?
5. Comment organisez-vous le partage de l'information ?
6. Comment envisagez-vous de garder le contact avec la réalité des quartiers, de la population ?
7. Comment gérez-vous les conflits quand les partenaires ont des positionnements différents ?
8. Quelles sont vos expériences en matière d'urbanisme opérationnel, de communication-concertation ?
9. Avez-vous des demandes particulières pour faciliter votre intégration ?
10. Postulez-vous sur d'autres offres, quels sont vos critères de choix, votre degré de mobilité géographique ?

ANNEXES

The background is a solid blue color. In the upper right quadrant, two pencils are shown in a perspective view, pointing towards the center. The top pencil is blue and the bottom one is red. They appear to be drawing faint, curved lines on the blue surface. The blue pencil's line is a light blue curve, and the red pencil's line is a light red curve. The lines are thin and fade out as they extend to the left.