



Recherche-action

Evolution des métiers du développement territorial et des relations emploi-formation

Enquête auprès des professionnels du Développement social urbain

"Quels métiers ? Quelles formations? Quelles perspectives? "

Master 2 Ingénierie de projets de Développement
social urbain

Université d'Evry val d'Essonne

Promotion 2011/2012

Une enquête collective réalisée par les étudiants du Master 2 Professionnel « Ingénierie de projets de développement social urbain et de développement durable », parcours Développement Social Urbain (promotion 2011-2012), dans le cadre du cours « les Ateliers de la Ville », sous la direction d’Habib TENGOUR et de Judith FERRANDO Y PUIG, pour le groupe de pilotage Ile de France de la recherche action.

Les étudiants :

Sandrine ANRAWOS

Julie BRANCON

Christopher BRIDE

Anne Sophie CHARBONNIER

Justine CHAVANON

Bertrand DENIS

Chloé DESCHAMPS

Muriel FREUND

Lucile FREYSSINIER

Johan GOMEZ

Charlotte GREGORESKI

Rukan KABACALMAN

Stéphanie MAMEDY

Sonia MANAA

Justine PAUL

Oriane RONDOU CROSSOIR

Lionel ROUSSELOT

Audrey SIMON

Anissa SMAI

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
PARTIE I : PARCOURS PROFESSIONNEL	8
I) La structure	8
A) Le lieu de travail	8
B) Les différentes structures	9
C) La fonction des enquêtés	11
II) Le poste actuel	13
A) Le contexte d'émergence du poste	13
B) Les missions	15
C) Les bénéficiaires des actions	18
III) Les compétences	21
A) Les connaissances théoriques	21
B) Les savoir-faire	23
C) Les savoir-être et les comportements	26
D) Enjeux et facteurs en lien avec les compétences	30
IV) Les modalités d'intervention	35
A) Le travail en réseau et le partenariat	35
B) Les marges de manœuvre	46
V) Le parcours professionnel	50
A) La carrière	50
B) Les motivations	54
VI) Conclusion de la partie Parcours Professionnel	57
PARTIE II : LA FORMATION	59
I) Le recours à des formations au long cours	61
II) La formation continue	64
III) La formation « sur le tas » : un mode de formation prépondérant dans de la profession ..	64
IV) Le regard des professionnels sur les formations suivies	66
A) Sur la formation tout au long de la carrière professionnelle	66
B) Apports de la formation initiale à la pratique professionnelle	66
C) Limites de la formation initiale : pour l'essentiel, un décalage entre théorie et pratique	67
V) Zoom sur les formations suivies	68
A) Les formations « pratico-pratiques »	68
B) Les formations « spécifiques »	69
VI) Influence du militantisme dans les métiers du DSU	70
VII) La formation informelle	72
A) Colloques / Journée de formation, d'échanges	72
B) Connaissance des formations existantes relatives au DSU	73
VIII) Les professionnels et leur rapport au monde de la formation	74
PARTIE III : REPRESENTATIONS ET EVOLUTIONS	78
I) Le cœur de métier des professionnels du développement territorial	78
A) Evolutions des métiers	78
B) Evolutions liées au public	80

C) Evolutions liées au champ de la politique de la ville.....	81
II) La question du périmètre, de l'échelle ou du territoire de l'action	82
A) Evolution du périmètre/territoire géographique.....	82
B) Echelle, échelon administratif / hiérarchique	84
III) La question des moyens financiers	86
IV) Fonctionnarisation et municipalisation	87
V) Perceptions et lisibilité des actions de développement territorial.....	89
VI) Evolution du vocabulaire	91
VII) Nouveaux objets.....	92
VIII) Nouveaux partenaires	93
IX) Conclusion de la partie "Représentations et Evolutions"	94
CONCLUSION GENERALE.....	96
ANNEXES	99

INTRODUCTION

Le projet d'étude sur l'évolution des métiers et des relations emploi-formation s'inscrit dans le cadre de la Plateforme Nationale des Métiers du Développement Local animée par l'Union Nationale des Acteurs et des structures du Développement Local (Unadel).

La plateforme des métiers du développement territorial est un espace de travail entre des professionnels du développement, les acteurs de la formation, les employeurs et les institutions.

Après avoir notamment élaboré un référentiel des compétences « cœur des métiers » du développement local (2005), ses membres s'interrogent sur les évolutions actuelles du champ du développement territorial, par une prospective des métiers du développement territorial et une recherche action visant à une amélioration des relations entre acteurs de la formation et milieux professionnels.

En tant qu'étudiants en Master 2 Ingénierie de projets de développement social urbain à l'université d'Evry, nous avons été sollicités par la plateforme des métiers du développement territorial afin de contribuer à cette recherche action par une enquête auprès de professionnels du développement social urbain en Ile de France.

L'étude s'est portée sur l'Ile-de-France qui se trouve être la région dans laquelle nous étudions et travaillons pour la quasi-totalité d'entre nous d'où ce choix. De plus, cette région est la plus peuplée de France soit près de 11,75 millions d'habitants en 2009 selon l'Insee. Elle comprend en son sein près de 506 quartiers ciblés par les contrats urbains de cohésion sociale.

Autrement dit, le développement local francilien est tourné assez largement vers le développement social urbain compte tenu des besoins exprimés sur le terrain. Autre facteur de ce choix de terrain: notre formation porte spécifiquement sur le développement social urbain.

Notre contribution repose sur la réalisation et l'analyse d'une cinquantaine d'entretiens de professionnels du développement social urbain sur 4 territoires d'Ile-de-France que sont Paris, l'agglomération d'Evry, l'agglomération du Val d'Orge et l'agglomération de Melun. On note également que trois entretiens ont été réalisés sur le territoire de l'agglomération d'Evreux.

Ces territoires se répartissent sur trois départements différents que sont Paris, l'Essonne et la Seine-et-Marne. Notre proximité avec ces territoires a facilité la prise de contact avec les différents professionnels interrogés.

En premier lieu, on retrouve la communauté d'agglomération du Val d'Orge qui est composée de 9 communes regroupant près de 128 000 habitants sur une surface de 54 km². Cette communauté d'agglomération du Val d'Orge est la première structure intercommunale à s'être créée *ex nihilo* en Essonne.

En second lieu, on retrouve la communauté Evry Centre Essonne qui est composée de 6 communes regroupant 116 576 habitants qui comprend la ville nouvelle d'Evry où l'on retrouve l'université Evry-Val d'Essonne et le Génopole qui est le premier bioparc entièrement dédié à la biothérapie et à la recherche. Ainsi, cette communauté d'agglomération a pour ambition de devenir un vrai pôle structurant pour le département de l'Essonne.

Puis, on retrouve en Seine-et-Marne, la communauté Melun Val de Seine qui est composée de 14 communes regroupant 108 323 habitants dont le chef-lieu du département, Melun qui connaît la rénovation de ces quartiers nord ainsi que le projet d'agglomération cap 2013 qui vise à rééquilibrer la dynamique économique de la Seine-et-Marne. Dans le but, de contrebalancer l'attraction de Marne la vallée.

Et enfin, la ville de Paris peuplée de 2 234 105 habitants qui a la particularité d'être à la fois une commune et un département constitue la ville-centre de l'agglomération Parisienne.

Ces territoires ont comme points communs une certaine hétérogénéité de populations, ils sont situés en Grande Couronne (excepté Paris) et comprennent tous des quartiers classés en zones urbaines sensibles ou plus largement liés au Contrat urbain de cohésion sociale. Ce qui explique notre choix de s'être porté sur ces territoires qui nous paraissaient pertinents pour interroger les professionnels du développement social urbain.

Cela correspond aux métiers de chargés de mission ou de chefs de projets en développement local, politique de la ville ou en réussite éducative que l'on peut trouver aussi bien dans les collectivités territoriales, associations ou missions locales.

A ce titre, le cas de Paris est très intéressant dans la mesure où sa population est bien plus importante par rapport aux autres territoires sur lesquels nous nous sommes

appuyés. En effet, il y a près de 300 000 habitants qui vivent dans les 14 quartiers dits « prioritaires ».

Par ailleurs, en étant soit en apprentissage ou soit en stage de longue durée, cela a eu un impact non négligeable sur notre temps à consacrer à cette étude. Cela nous a amené à nous organiser pour trouver le temps après nos journées de travail, de cours ou encore après le temps passé à réaliser nos travaux universitaires afin de nous consacrer à réaliser et retranscrire nos entretiens, qui ont fait l'objet d'enregistrement audio ainsi que d'une retranscription en verbatim consultables.

Nous les avons ensuite analysé collectivement afin de rédiger un rapport synthétique. Ce présent rapport a fait l'objet d'une présentation orale et d'une mise en débat le 4 avril 2012, à l'université d'Evry val d'Essonne.

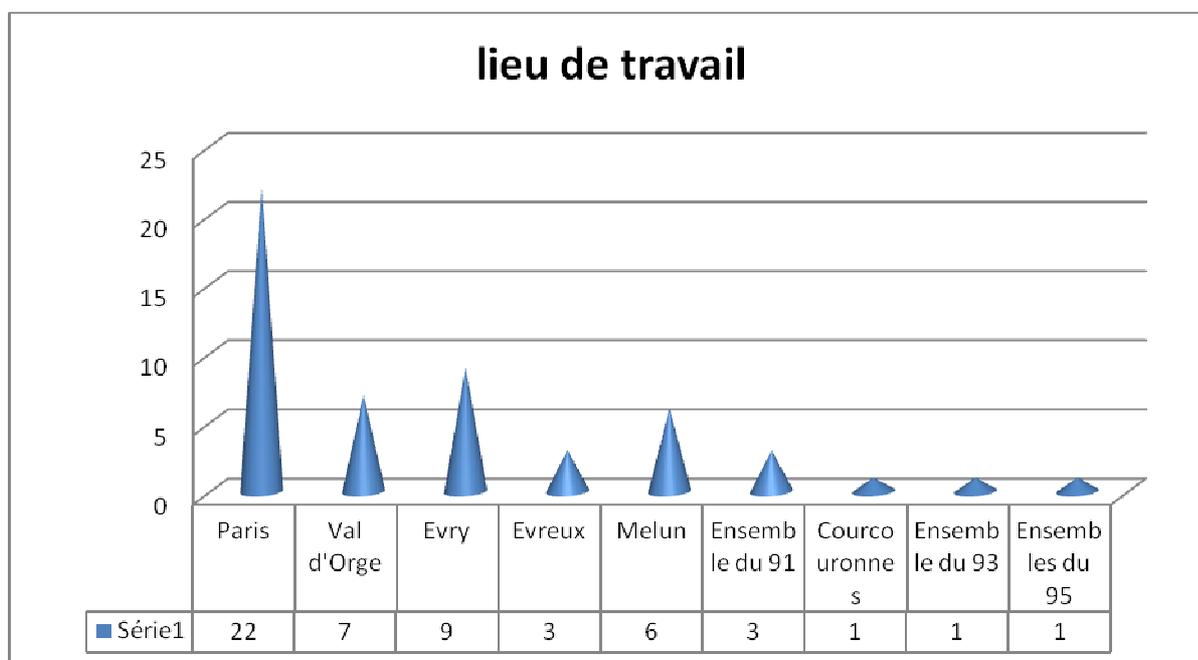
PARTIE I : PARCOURS PROFESSIONNEL

Dans le cadre de cette enquête nous avons interrogé les différents acteurs du développement social urbain sur leurs parcours professionnels. D'une part, nous nous sommes intéressés à leurs postes actuels en cernant le contexte d'émergence du poste, leurs missions et les bénéficiaires de leurs actions. D'autre part, nous avons répertorié les compétences que ces acteurs pensent nécessaires pour assurer leurs fonctions. De plus, nous avons précisé leurs modalités d'intervention en termes de partenariats et de marges de manœuvre. Enfin, nous avons analysé leurs déroulés de carrière et mis en évidence les motivations qui les ont poussé à intégrer le champ du DSU.

I) La structure

Pour analyser les structures de personnes interviewées avec une plus grande clarté nous avons fait le choix de créer des graphiques commentés.

A) Le lieu de travail

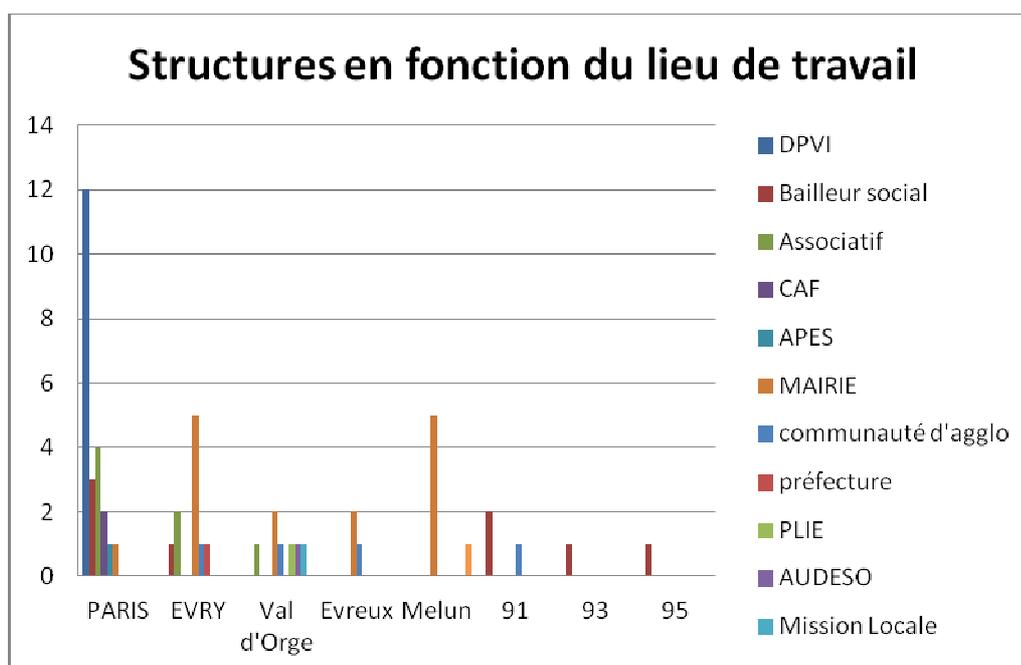


Il s'agit d'un graphique en histogramme représenté par des cônes qui représentent les différents lieux de travail des métiers du développement social urbain en 2012. Ce dernier nous permet d'avoir une vue d'ensemble des différents lieux où travaillent nos interviewés.

Nous pouvons noter qu'une majorité travaille sur le territoire parisien (22 personnes). 9 d'entre eux travaillent sur le territoire d'Evry, 7 sur le territoire du Val d'orge, 6 sur le territoire de Melun. 3 interviewés pour cette enquête travaillent sur le territoire d'Evreux.

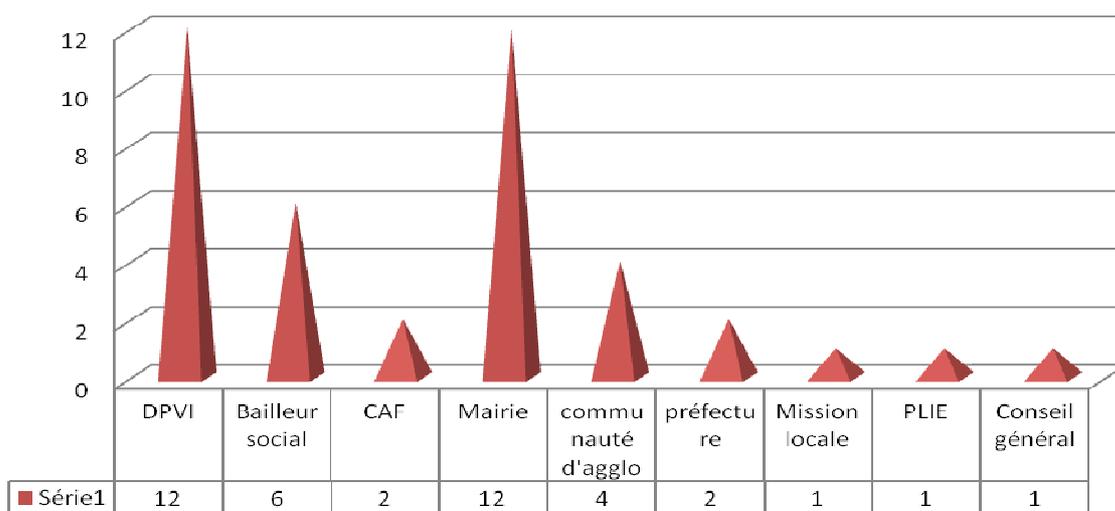
La surreprésentation de Paris dans ce graphique est due au nombre d'apprenties travaillant à Paris, (8 pour la DPVI) devant interroger dans un premier temps leur maître d'apprentissage avant d'interviewer une personne de notre territoire d'étude, il est donc normal d'avoir mobiliser davantage de travailleurs du développement social urbain à Paris plutôt que sur un autre territoire tel que par exemple Evreux (seule une personne s'occupait de ce territoire).

B) Les différentes structures



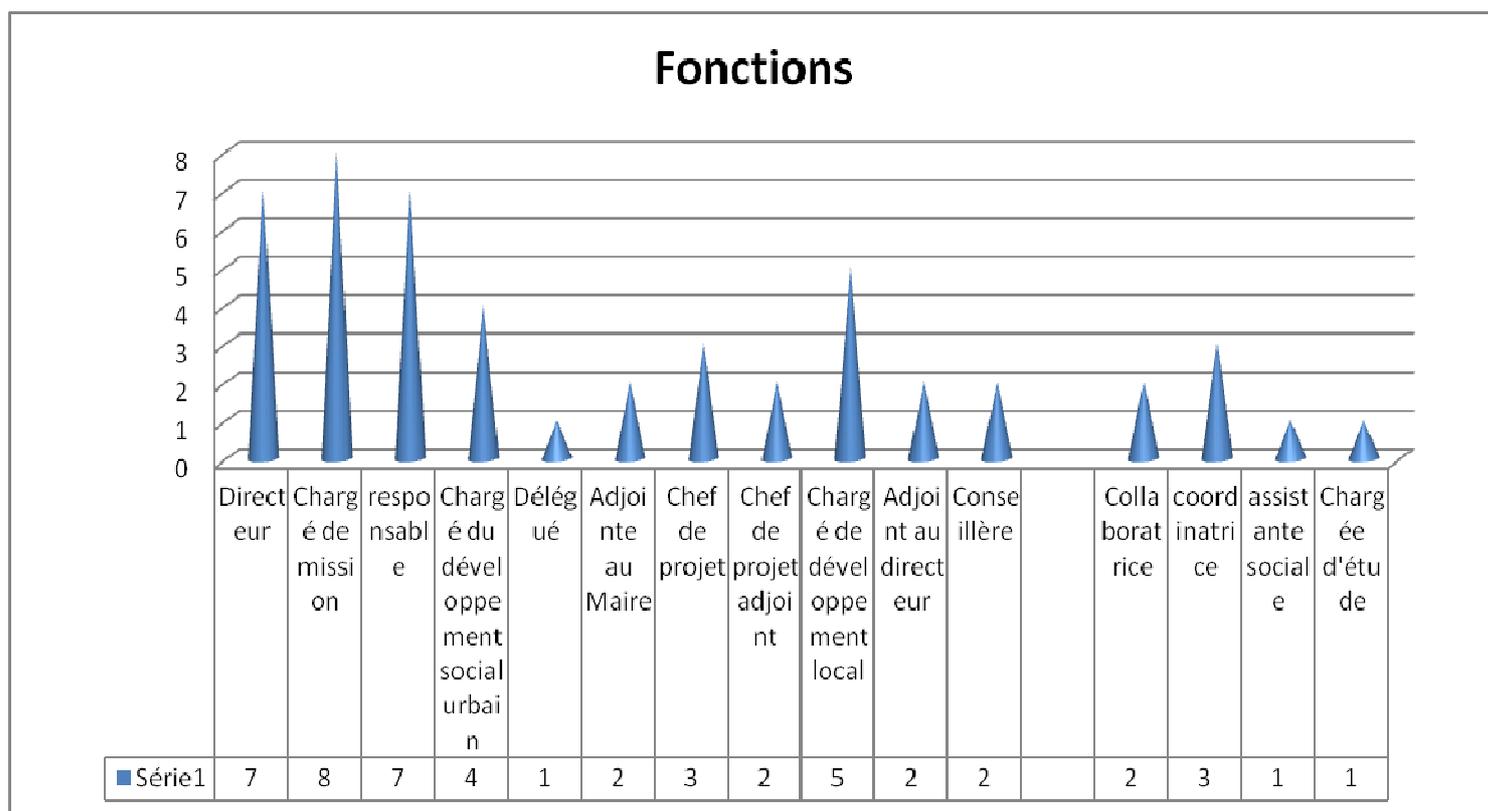
Il s'agit d'un graphique en histogramme représenté par des bâtons qui représentent les différentes structures en fonction du lieu de travail des interviewés travaillant dans le champ du développement social urbain en 2012. La majorité des structures sont institutionnelles, avec une majorité travaillant à la Délégation à la Politique de la Ville et à l'Intégration de Paris (12 personnes). Le tableau suivant nous permettra une plus grande clarté du champ institutionnel.

Structures institutionnelles



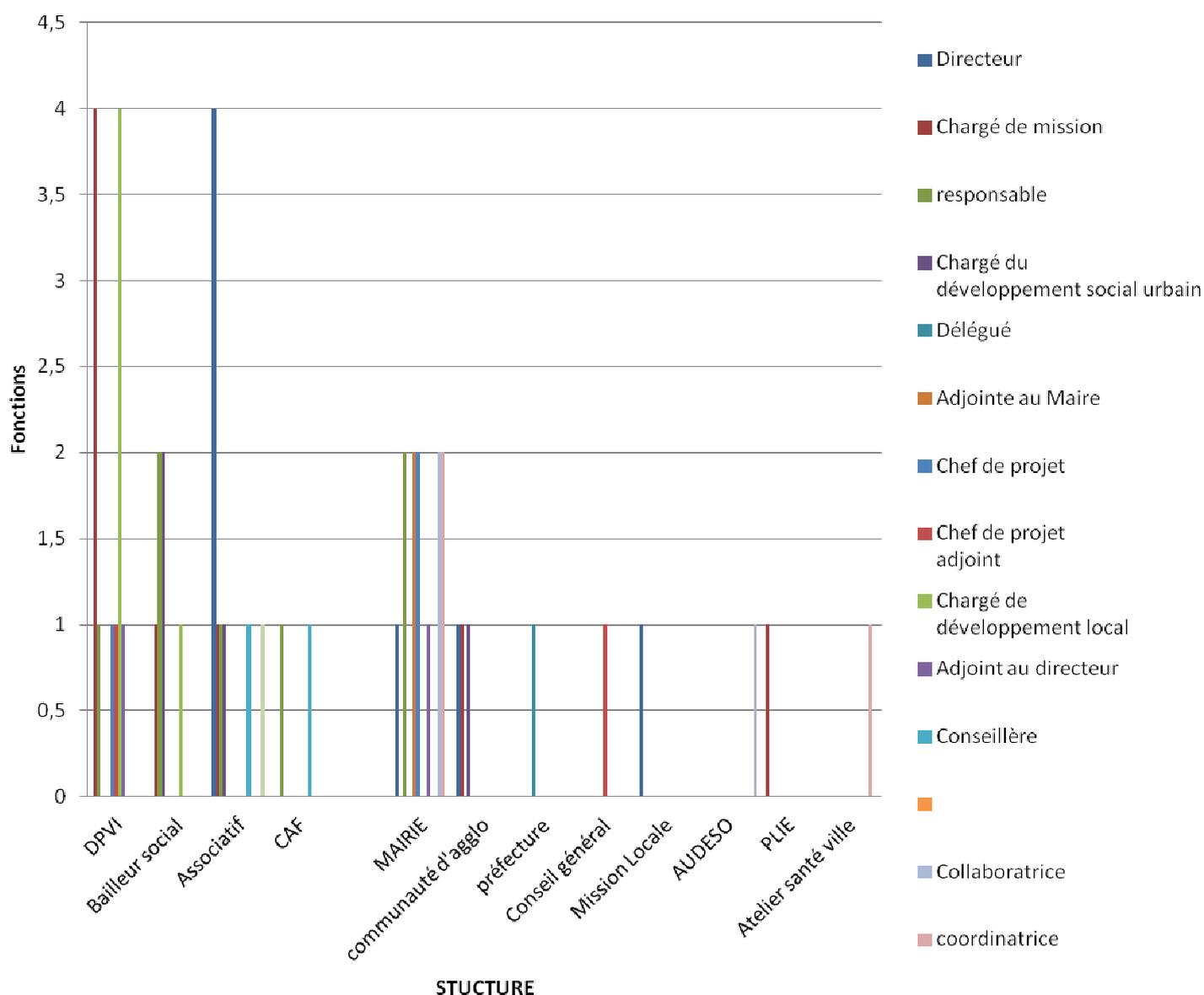
Comme dit précédemment il y a dans nos enquêtés un important taux de personnes travaillant à la DPVI, nous retrouvons également 12 personnes travaillant en mairie tous territoires confondus et 6 bailleurs sociaux. Cette ventilation s'explique par le fait que nous sommes pour beaucoup apprentis dans une structure communale (ce qui nous a permis une meilleure intégration et un plus dense réseau dans les mairies et à la DPVI).

C) La fonction des enquêtés



Nous pouvons noter parmi nos enquêtés une majorité de chargés de mission ainsi que de directeur à égalité avec les responsables de différents services. Dans le tableau suivant nous avons fait le choix de rapprocher la fonction de la structure pour voir si nous retrouvons les mêmes proportions de fonction ou non au sein de chacune d'elle.

Fonction suivant la structure



Nous pouvons noter que par exemple à la DPVI nous avons interrogés un nombre plus important de chargé de mission et de chargé de développement local tandis que dans le milieu associatif il y a eut un nombre plus important de directeur interrogé. En mairie, un équilibre entre chargé de développement local, chef de projet, coordinatrice s'est fait dans nos enquêtes.

Ce tableau ne montre en aucun cas le prorata des fonctions en interne d'une structure, il nous permet en revanche de pouvoir savoir quels ont été les acteurs principaux, en fonction des structures et des territoires lors de nos enquêtes.

II) Le poste actuel

A) Le contexte d'émergence du poste

En analysant les différents discours des professionnels interrogés, nous avons pu distinguer deux entrées majeures concernant l'émergence du poste.

D'une part, celle-ci peut être due à **la création ou à l'existence d'un dispositif ou d'un programme, tous deux en lien avec un domaine spécifique.** *"La maison du Projet est une structure qui a été créée spécialement pour le Programme de Rénovation Urbaine sur Melun, elle a été créée en 2009 »*, HS, collaboratrice GUP, Melun ; *« La CAF de Paris a mis à disposition en expérimentation, il y a un peu moins de 5 ans, 6 travailleurs sociaux et un cadre pour travailler sur le dispositif de Réussite Educative »*, M.E, CESF, CAF de Paris.

De plus, nous pouvons rajouter que dans le cas où le programme n'a pas vocation à être pérenne, **la durée d'existence du poste est étroitement liée à celle du programme** : *« ...comme le PRU c'est éphémère en fait, on est là tant que la rénovation urbaine est active sur Melun. »* HS, collaboratrice GUP, Melun. Ainsi, comme le souligne ce professionnel *« Il est né avec le PRU et partira avec le PRU »*. Cette question de la pérennité du poste peut également se poser dans le cadre d'une expérimentation, comme tel est le cas dans le deuxième exemple cité ci-dessus.

D'autre part, **l'émergence du poste peut-être rattachée au territoire et à son histoire** : *« C'est surtout après les émeutes qu'il y a eu en 1993, que le social a pris toute son importance ; tout s'est mis en place petit à petit, avec les centres sociaux, les services jeunes... »*, AL, responsable de deux services jeunes, Melun.

On voit bien ici comment un évènement survenu sur le territoire peut être source d'une prise de conscience de la nécessité de se préoccuper des questions sociales et urbaines et déboucher sur la mise en place de services et de postes pour les traiter. C'est un constat que l'on peut retrouver notamment dans l'univers du logement social : *« Nos métiers se sont développés avec l'évolution de la société, les quartiers qui se sont paupérisés, et également compte tenu des difficultés que nous avons eu nous à gérer ses quartiers là, enfin certains logements »*, M.B, chargé de développement local, Paris habitat. Cette prise de conscience de l'utilité du volet « DSU » chez les bailleurs sociaux

peut apparaître pour certains comme une évolution récente : « *Je crois que ça doit faire entre 10 et 13 ans que le poste a été créé, donc c'est quand même assez récent à l'échelle du groupe* », NT, chargée du développement social urbain, OPIEVOY, Evry.

Un autre motif qui peut-être trouvé est celui de la pauvreté du tissu associatif : « *Après quand je suis arrivée, le maire m'a dit qu'il y avait un souci à Brétigny : le manque d'association dans les quartiers, faut travailler dessus* », VG, chef de projet politique de la ville, Brétigny sur Orge.

Par ailleurs, nous pouvons noter que **le type de poste créé est parfois directement lié aux caractéristiques de la structure**. L'exemple atypique de la Ville de Paris en témoigne : « *compte tenu de la taille de la collectivité parisienne on voit bien que si les équipes étaient toutes seules, entre guillemets lâchées sur le terrain avec leur projet de territoire sans lien avec les directions centrales... la ville de Paris est quand même une ville qui a des pratiques fortes et une histoire de centralisation ou centralisme ; même si aujourd'hui il y a tout un mouvement de déconcentration, de décentralisation d'un certain nombre de politiques dans les arrondissements, il manquait quand même un maillon entre les équipes de développement local et les grandes directions centrales* », B.R., chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, Ville de Paris – Délégation de la Politique à la Ville et à l'Intégration.

Enfin, il semble intéressant de souligner, que **l'émergence du poste peut être perçue par certains comme une décision politique ou de la hiérarchie administrative**: « *Alors les élus avant mon arrivée et d'autres techniciens avaient monté le dossier auprès de la ville et avaient déjà un accord de principe en 2009* », PL, chef de projet réussite éducative, Saint Michel-Sur-Orge; « *Cette mission thématique a été créée en fait par le Délégué à la Politique de la Ville et à l'Intégration de la Ville de Paris en 2006* », B.R., chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, Ville de Paris –Délégation de la Politique à la Ville et à l'Intégration.

Aussi, nous pouvons dire pour conclure que l'émergence du poste des professionnels du développement social urbain peut être analysée, en grande partie, sous deux angles : une entrée thématique rattachée à un dispositif, un programme ou une entrée territoriale. Au-delà de ces deux volets, nous avons également relevé que la structure et son organisation peuvent permettre de comprendre la création de certains postes. Pour finir, un dernier élément peut être soulevé : celui de la perception du poste et

de son émergence au travers de la personne qui l'a créé, appartenant à la sphère politique ou administrative.

Le contexte d'émergence du poste ayant été abordé, nous allons maintenant pouvoir nous pencher sur le cœur des métiers du développement social urbain en analysant les missions que les professionnels du domaine ont en charge d'accomplir.

B) Les missions

En analysant les entretiens, et notamment la sous-partie « mission », nous nous sommes aperçus que les métiers liés au développement social urbain font l'objet de missions diverses et variées.

Dans chaque entretien nous avons pu relever une liste représentative des missions « quotidiennes » requises dans les métiers appartenant au champ du développement social urbain.

Classification :

Les missions conduites de projet :

-Mise en place de projets, diagnostic/étude, évaluation de dispositif, pilotage, élaborer, suivre, conduire, mettre en œuvre...

Les missions administratives :

-Gestion, suivi administratif et financier, courrier administratif interne...

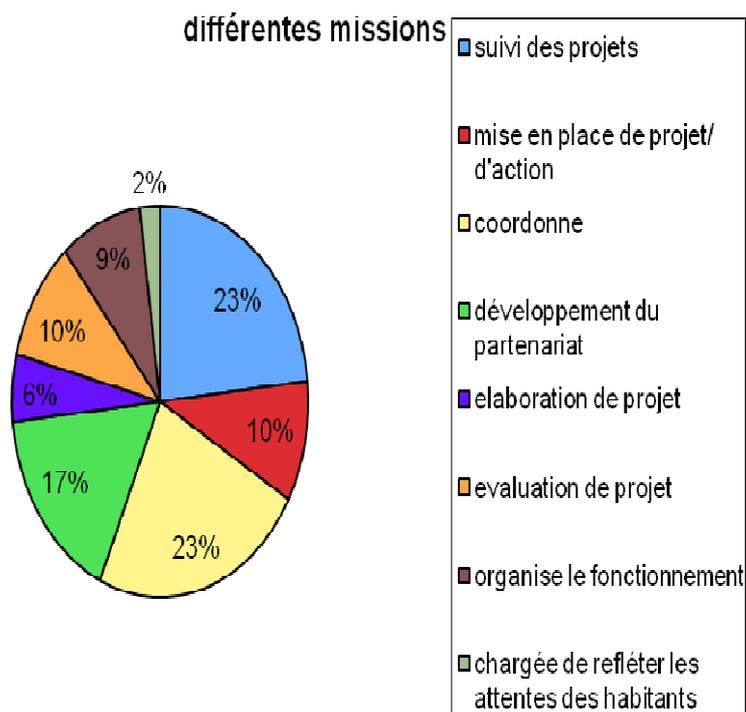
Les missions relatives aux réunions :

-Animation de réunions et comités techniques et/ou de pilotage, coordination, informer, contribuer, management, programmer.

Les missions de mise en lien :

-Animation de réseaux, mise en réseau, terrain, circulation de l'information, travail partenarial, amorcer des dynamiques participatives, faire du lien.

D'après le graphique suivant nous nous apercevons que **le suivi de projet et la coordination (23% des occurrences) sont des missions majeures (au sens où elles sont le plus fréquemment citées du champ du DSU, suivies de près par le développement partenarial (17% des occurrences)**.



Missions principales	Occurrences
suivi des projets	21
mise en place de projet/ d'action	9
coordonne	21
développement du partenariat	15
élaboration de projet	5
évaluation de projet	9
organise le fonctionnement	8
chargée de refléter les attentes des habitants	2
Total	90

Au-delà des missions que l'on peut trouver dans une fiche de poste, nous avons découvert de manière générale une **difficulté**, de la part des interviewés, à nous **définir avec précision leurs missions**. « *Elles sont diverses* », V.G chargée de mission, AUDESO, Val d'Orge. « *J'agis sur pas mal d'axes* », « *c'est vraiment vaste notre champ d'action, et au quotidien ça se traduit par une multitude d'actions et d'accompagnements vraiment divers et variés* » H.S, collaboratrice GUP, Melun.

Cette difficulté à définir certaines missions **est sans doute liée au fait qu'elles sont parfois de nature informelle et donc peu quantifiables**.

Par ailleurs, nous pouvons supposer que les missions sont corrélatives avec les années d'expérience de chaque individu dans le champ du DSU. Sans doute que plus la personne interviewée a d'années d'expérience, plus la définition des missions est claire.

Les missions relatives aux différents métiers du DSU et aux métiers liés à la création renvoient également à une double problématique de gestion des conflits et de gestion du temps, qui accentue la difficulté de ces métiers. Cette spécificité est ici, dans le champ du DSU, due à la complexité du travail partenarial.

D'une part, la gestion des conflits ressort souvent lorsque le contenu des missions est en lien étroit avec le politique, « *c'est un peu complexe parce qu'il y a un conflit, un peu de question politique dont on n'a pas à s'occuper normalement* » EDO Responsable service urbanisme Melun Maison des projets. « *Les missions dépendent de la façon dont ils sont portés politiquement dans les communes* », VG, chef de projet politique de la ville, Brétigny sur Orge.

D'autre part, la gestion du temps des projets, sur le long terme ou dans les situations d'urgence, font également parties des missions du DSU, « *c'est une question de temps* » « *on est vraiment à des échelles de temps très variées* ». « *Il faut palier à des retards ou des absences de dernière minute* », AL Responsable de deux services jeunes Melun. « *Il faut savoir gérer les situations d'urgence* » KM, chargée de mission ingénierie de projet au PLIE, Val d'Orge. « *Certaines (actions) vont avoir lieu que dans deux ans et d'autres plus urgentes. Il faut monter ces actions avec des échéances...* ». NB, coordinatrice GUP Melun.

Par conséquent, « la gestion » de nature « informelle », dans le sens où elle n'est ni quantifiable ni clairement définie dans les missions en tant que telle, est une donnée importante des missions dans le champ du DSU.

Appartenant au domaine du social, les missions appartenant au champ du DSU sont accompagnées de temps de dialogue informels et partagés, « *une heure à discuter avec la gardienne, vous ne perdez pas votre temps* » VG, chef de projet politique de la ville, Brétigny sur Orge. « *Un dialogue partagé* », SP adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration, DPVI. « *Contact direct avec tout le monde* » HMM Responsable de la coordination du développement social urbain OSICA, « *Partage de l'information* » CS Politique de la Ville Communauté d'Agglomération d'Evry. **Ces temps informels font partie du quotidien des individus travaillant dans le champ du DSU.**

L'écoute, le partage sur les temps du travail, qui peuvent être parfois considérés comme « inutiles » par les observateurs extérieurs sont en fin de compte fondateurs du champ du DSU, qui se constitue notamment autour du lien.

Le lien, le social est un élément fondateur du DSU « *Etre un intermédiaire* » ZB Coordinateur de quartier Mairie d'Evry, « *faire du lien* » M.M, chargée de mission, DPVI, Paris.

Les missions des métiers du DSU gravitent autour de la construction de projets et de leurs suivis, permettant d'assurer un lien permanent envers leurs bénéficiaires.

Enfin, toutes les missions du champ DSU permettent, contribuent et améliorent la création de lien tourné en faveur des publics concernés.

Après avoir analysé les diverses missions des professionnels intervenant dans le champ du développement social urbain, nous allons maintenant nous intéresser aux bénéficiaires des actions qu'ils mettent en œuvre.

C) Les bénéficiaires des actions

A travers tous les professionnels rencontrés et leurs actions dans différents domaines, nous constatons qu'il existe **deux grandes catégories de bénéficiaires** : **les habitants d'un quartier** (entrée territoriale de l'action du professionnel) **ou une catégorie d'habitants** (entrée thématique de l'action du professionnel, notamment si celui-ci gère un dispositif thématique).

Tout d'abord, **l'ensemble des habitants d'un quartier ou quelques habitants d'un quartier** peuvent être les bénéficiaires. Nous prendrons comme exemple la citation suivante : « *les habitants dont leur quartier est pris en charge par le PRU* » (HS, collaboratrice GUP, Melun). Ici, les habitants d'un quartier sont concernés par le projet de renouvellement urbain (PRU), tous les habitants de ce quartier sont bénéficiaires de l'action mise en place ou du dispositif. Nous ajouterons qu'une des personnes interrogées a expliqué que ses actions étaient en direction de territoires, sans citer de « public » : « *On travaille tous globalement sur des territoires qui sont sujets à des modifications* » (HMM, responsable de la coordination du développement social urbain OSICA). Nous notons ici que la notion de territoire se démarque quant à la notion de « public/

personne ». Même si cela a été identifié par une personne, il nous semblait intéressant de le montrer, afin de souligner l'approche territorialisée des actions, prédominante dans certains métiers.

Par ailleurs, nous noterons que les actions peuvent être « simplement » **en direction des habitants ou en « partenariat » avec eux, et en leur direction** : « *Nous on travaille avec des habitants, bien sûr* » (EM, chargée de développement local en charge du cadre de vie, de la santé), cette distinction peut aussi se constater dans les centres sociaux, à dimension associative.

D'autre part, **selon les thématiques de travail des professionnels, il peut y avoir un public plus spécifiquement bénéficiaire qu'un autre**, comme les personnes âgées, les familles monoparentales, les enfants scolarisés ou non, les femmes isolées, les familles en situation de surendettement, un public selon un âge précis, des partenaires (bénévoles/ professionnels), des locataires et habitants d'un quartier, ou encore des populations spécifiques. Un professionnel a aussi expliqué que pour lui, le public destinataire était : « *L'homme tout simplement* » (GC, directeur départementale association études et chantiers Essonne).

Néanmoins, les professionnels du champ de l'insertion, de la formation, en lien avec l'économie, se sont distingués des autres professionnels du champ du développement social urbain. En effet, il semblerait que leurs actions concernent des publics plus précis, devant répondre à certains critères. Par exemple, pour bénéficier du plan local d'insertion par l'économie, il faut respecter les critères suivants : être demandeur d'emploi, travailleur ayant un handicap, allocataire du RSA. Puis selon les particularités, certaines personnes peuvent en bénéficier, comme une personne ayant un problème de logement ou selon l'environnement familial.

De plus, nous pouvons noter qu'il existe différents **enjeux environnementaux**, des configurations, jouant sur le choix du public bénéficiaire d'une action, comme la dimension politique, le cadre d'un dispositif à respecter, ou encore les réglementations. M.R., agent de développement local à la DPVI, à Paris, explique qu'il est possible d' « *avoir des appuis politiques* ». Ainsi, ces appuis peuvent-ils entraîner une certaine pression dans le choix du public ? Comment se définit la dimension de marge de manœuvre quant au choix du public ? Est-ce qu'un public est d'abord identifié, puis une action mise en place pour ce

public ? Ou est-ce qu'une action est d'abord créée, puis modulée (ou pas) en fonction des publics ?

Aussi, notons qu'une action peut toucher des personnes qui n'étaient pas ciblées « directement » par l'action (au départ du projet) : « *A travers nos actions, je pense sans vouloir en faire trop, je pense que l'on touche beaucoup plus que le public direct, que les jeunes de 13 à 25 que l'on accueille. Je pense que les structures sociales permettent au quartier de vivre, elles permettent un équilibre.* » (AL, responsable de deux services jeunes, Melun). Il est donc possible de **toucher directement un ou plusieurs publics**, mais aussi de **toucher indirectement plus de personnes que prévu**, comme des habitants, des parents, ou encore des voisins. Ainsi, même si les actions dans le champ du développement social visent un collectif, diverses personnes, parfois d'autres individus peuvent être touchés. Il peut aussi exister des approches un peu plus individualisées dans certaines actions, comme un soutien personnalisé à une situation, à une famille.

Ensuite, un interviewé a soulevé que même les professionnels pouvaient être destinataires et bénéficiaires d'actions : « *L'idée c'est de coordonner le travail des professionnels, de les mettre en réseau, de favoriser le partenariat entre eux sur les questions de santé pour développer ensemble des projets à destination des habitants et des professionnels* » (CG, coordinatrice ASV, Paris). Le public peut être alors les professionnels, les équipes pluridisciplinaires, les salariés ou encore les bénévoles. Ainsi, **les bénéficiaires des actions peuvent être des partenaires internes ou externes, pas uniquement des habitants qui restent les bénéficiaires finaux de l'action publique.**

Enfin, nous pouvons simplement souligner qu'à cette question sur les bénéficiaires des actions, les personnes interrogées ont utilisé **différents termes** pour parler d'eux : **public, usager ou encore bénéficiaire.**

En conclusion, il existe deux approches pour choisir les bénéficiaires d'une action, soit l'approche territorialisée, selon un quartier, soit l'approche thématique, selon une mission. La notion de territoire est bien présente chez la majorité des professionnels interrogés. Les bénéficiaires peuvent être certaines personnes, un public précis, des habitants d'un quartier, toute une population, voire n'importe quelle personne. Nous rappellerons que ces derniers peuvent aussi être des professionnels (partenaires bénévoles ou salariés). Le choix des bénéficiaires se fait suite à plusieurs enjeux :

politiques, sociaux... Les personnes interrogées utilisent différents termes pour définir les bénéficiaires : « public » ou « usager ». Enfin, même si une action à un public cible, elle peut toucher indirectement d'autres personnes (pas prévues initialement).

Le fait de toucher divers publics possibles entraîne le fait d'être « capable » de les toucher, cela fait ressortir le côté relationnel à avoir. Ainsi, diverses qualités ou compétences sont à avoir pour toucher un public ou pour avoir des partenaires. Cette question des compétences et des qualités à avoir en tant que professionnel du champ du développement social urbain est au cœur de la suite de notre analyse.

III) Les compétences

Tout d'abord, nous souhaitons clarifier un point. Durant les entretiens, toutes les personnes interrogées n'ont pas toujours explicité très clairement qu'une compétence relevait davantage de la théorie ou d'un savoir-faire par exemple. D'ailleurs, plusieurs pouvaient parler de la même compétence en la plaçant tantôt dans les connaissances de base, tantôt dans les qualités personnelles. Il n'y avait pas de consensus total, mais nous avons cherché à faire des catégories reflétant au mieux les idées de la majorité des professionnels rencontrés. Ainsi, nous pouvons diviser cette partie concernant les compétences et qualités à avoir en tant que professionnel du champ du développement social urbain en quatre sous parties : les **connaissances théoriques**, les **compétences majeures en termes de savoir-faire**, celles en termes de **savoir-être** et **d'autres facteurs/enjeux en lien avec les compétences**.

A) Les connaissances théoriques

Tout d'abord, nous pouvons étudier ce qui ressort dans **les connaissances dites théoriques**. Nous notons que pour presque tous les métiers présentés il faut avoir une connaissance concernant le **fonctionnement des collectivités territoriales** (politique, sociale, logement...), ainsi que sur le **fonctionnement du monde associatif** (vie associative). Cela peut peut-être s'expliquer par l'importance des acteurs associatifs dans les partenariats (ce qui sera explicité dans la partie « partenariat »). De là découle **l'aspect politique, juridique et réglementaire** à connaître de ces fonctionnements, ainsi que les dispositifs utilisés. En effet, le cadre législatif et réglementaire semble être

indispensable au domaine du développement social urbain. Notons que les professionnels en lien direct avec l'urbanisme, la construction et l'habitat ont davantage souligné cet aspect juridique et réglementaire. Précisons que la connaissance du territoire a été placée ici, car cette partie souhaite regrouper les savoirs et acquis théoriques, les connaissances de base. Une grande majorité a expliqué que si elle n'avait pas de notion du territoire dans lequel elle travaillait, elle ne pourrait pas exercer son métier. La connaissance du territoire est donc assimilée ici à un savoir théorique, un ensemble de connaissances préalables à l'action.

La **réglementation concernant les financements** est aussi à connaître comme l'indique JG, chef adjoint du service RSA au conseil général de Seine-et-Marne, à Melun : « *une bonne connaissance du Fonds Social Européen car j'ai pour mission de vérifier que les procédures soient correctement appliquées* ». Cette question du financement, sera davantage développée dans la partie suivante « ingénierie de projet » en lien avec la gestion financière des projets.

A cela s'ajoute une **connaissance des dispositifs existants de la Politique de la Ville et des Droits Communs**, comme l'ANRU, le RSA, ou le PRU. Notons qu'une majorité des personnes interrogées travaillent directement ou en lien avec la politique de la ville, donc une connaissance globale ou spécifique est demandée.

Enfin, le **contexte national et le contexte territorial** sont à connaître. Dans le contexte national nous avons relevé par exemple le fonctionnement de la santé en France pour CG, coordinatrice ASV, à Paris, ou encore les mesures prises par les pouvoirs publics dans certains quartiers, ce qui entraîne le fait de connaître son territoire, en termes de problématiques et d'acteurs. Il y a donc une compréhension fine nécessaire des organisations, des équipes locales, des systèmes d'acteurs. D'ailleurs, les logiques des acteurs sont généralement très liées à la structure à laquelle ils sont rattachés, l'organigramme des structures, les dispositifs existants dans chaque quartier, les problématiques des habitants des quartiers et leurs évolutions, la vie sociale (et du quotidien) de ces quartiers.

Par conséquent, peu importe le métier et le domaine dans lequel sont les professionnels, tous ont dit qu'ils devaient avoir des connaissances théoriques sur leurs secteurs et sur l'environnement dans lequel ils étaient. D'autres ont rajouté qu'il fallait

avoir une connaissance plus large, pas que de son domaine et de sa spécialité, mais des facteurs et dimensions environnants. Nous noterons aussi l'importance de la compréhension des jeux d'acteurs : trouver le bon interlocuteur, savoir qui chercher... en lien avec les dimensions de partenariat et de coordination que nous étudierons par la suite.

La formation théorique est à avoir avant de débiter un métier, même si elle peut s'approfondir -et s'affine dans les faits - sur le terrain, ce que l'on verra dans les parties suivantes à travers la question de l'adaptabilité. Ainsi, même si une formation théorique est nécessaire, certains savoir-faire sont aussi indispensables.

B) Les savoir-faire

Divers savoir-faire ont été évoqués selon les actions spécifiques ou générales de chacun. Attachons nous ici aux **compétences majeures à avoir, ainsi qu'aux savoir-faire concernant les supports/ outils primordiaux.**

L'ingénierie de projet (et le management)

Le premier savoir-faire explicité de tous est celui de « l'ingénierie de projet ». Pour pouvoir monter un projet, il faut connaître la méthodologie de projet. Il y a donc un savoir en matière de méthodologie à acquérir. Mais le fait de pouvoir faire un projet, le penser, le mettre en place, et donc adapter une certaine méthodologie, est un savoir-faire. Il prend en compte une méthodologie de travail et une certaine organisation. Ces dernières permettent : la réflexion, comprendre les attentes et problématiques (afin de pouvoir y répondre), conseiller, décider, élaborer des stratégies, fixer des objectifs (ce n'est pas que de la production) et les développer, s'assurer du suivi et évaluer le projet : « *des projets à évaluer* » (FK, directrice adjointe de la vie locale et de l'innovation sociale et chef de projet politique de la ville, Evry). Nous noterons néanmoins, que la dimension de l'évaluation est peu ressortie dans les compétences à avoir. Nous pouvons nous demander si les professionnels interrogés font des évaluations régulières dans leurs projets. Quelle est la place de l'évaluation, aujourd'hui, dans le champ du développement social urbain ? Pour permettre cela il faut savoir mobiliser des acteurs (dynamique de groupe), prendre en compte le contexte et les enjeux environnementaux, gérer ce qui est informel, gérer les

ressources humaines, juridiques et financières (budgets, subventions). Afin de permettre cela il faut savoir négocier, accompagner le projet tout au long de sa durée, coordonner. Nous approfondirons d'ailleurs la dimension de coordination par la suite. Nous noterons que le fait de connaître les bénéficiaires, ne pas oublier les objectifs, connaître la méthodologie, les phases du cycle de projet et le fait d'avoir une vision globale permet la gestion de projet, qui est l'un des savoirs les plus développés aux travers de nos entretiens. Pour terminer, une spécificité est apparue pour certains professionnels, notamment les chefs de projet, sans doute en lien avec leur poste. En effet, la question « **des compétences en management** » (FK, directrice adjointe de la vie locale et de l'innovation sociale et chef de projet politique de la ville, Evry), **d'une équipe ou d'un projet** (ingénierie de projet) est apparue. En effet, pour permettre à une équipe de développer un projet, certains ont rappelé **la place du manager**, en tant que « rôle pivot » (MR, agent de développement local, Mairie de Paris) ou « être le pilier » (HMM, responsable de la coordination du développement social urbain OSICA), « on est au carrefour de tout un tas de gens ou d'institutions ou de services » (HC, chef de projet adjoint Paris Nord Est, DPVI - Mairie de Paris). Le manager permet aussi une certaine fédération : « Donc il faut être un peu fédérateur et faut être capable de porter un peu. » (HC, chef de projet adjoint Paris Nord Est, DPVI - Mairie de Paris). Il est donc une personne ressource. AB, chargée de mission DPVI Habitat, Renouvellement Urbain et Cadre de vie, Mairie de Paris, explique : « et je pense des qualités de management d'équipe, d'encadrement et de guide des équipes », le manager est donc censé encadrer une équipe, un projet. Ainsi, il doit assurer la faisabilité des opérations, permettre une procédure transparente, en règle, former les nouveaux, savoir représenter des institutions, des services, faire en sorte que tout se soude, se fédère. Mais il doit aussi piloter, porter un projet, gérer de multiples tâches et diverses sollicitations, ne pas perdre le fil de ce qui est important. Enfin, pour permettre la réalisation d'un projet, la question de l'animation se joue. En effet, le manager est « un peu rassembleur » (FV, délégué général de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France, paris), car il crée du sens commun, il évite la division, il donne envie de travailler ensemble. Enfin, il doit savoir accompagner les dynamiques collectives afin que chacun y trouve sa place. Notons que les dimensions du rôle pivot, d'encadrant et d'animateur sont prédominantes, pour être manager. Il existe une importance certaine à motiver son équipe, pour que le sens du projet soit partagé par tous, que cette motivation soit maintenue dans le temps, « dans le cadre de projets à long terme », (EDO, Responsable service urbanisme Melun Maison des projets). Néanmoins, cette question de l'animation se retrouve chez un manager, mais pas

seulement, ainsi nous allons chercher à analyser la question de l'animation dans le paragraphe suivant.

L'animation (et les outils)

Le deuxième savoir-faire révélé par les personnes interrogées est la question de **l'animation**. Pour tous les professionnels, il semble essentiel de savoir **animer une réunion, voire une équipe**. Pour que ce savoir-faire existe, d'autres compétences semblent nécessaires comme être organisé et savoir s'exprimer. Nous pouvons donc nous interroger quant aux liens entre les compétences : certaines compétences peuvent-elles exister s'il n'y a pas acquisition d'autres qualités ? Ici, il semble difficile de pouvoir animer, si l'on ne sait pas s'exprimer correctement.

Nous noterons aussi que l'animation requiert le fait de savoir synthétiser, construire des argumentaires et reporter des idées, à l'écrit comme à l'oral. Par conséquent, **l'expression écrite, ainsi que l'expression orale**, semblent primordiales dans ces métiers comme l'explique CG, coordinatrice ASV, Paris : « *je pense qu'il faut avoir un vrai goût pour la communication écrite et orale* ». Il faut donc avoir des capacités rédactionnelles, savoir rédiger un compte rendu, une note de synthèse, un courrier, etc. Par rapport à l'animation des réunions : il faut savoir gérer les temps de paroles, échanger, informer, transmettre, répondre, s'exprimer en public et se présenter auprès des partenaires.

A travers nos entretiens, un autre type de compétence est apparu : la maîtrise de divers **outils tels que l'outil informatique**. Ces outils permettent un autre mode de communication. Ainsi, comme l'explique VG, Chargée de mission, AUDESO, Val d'Orge la « *maîtrise des logiciels statistiques, cartographique, schéma sur Illustrator* » peut s'avérer importante. Il faut donc savoir traiter des statistiques ou encore utiliser des tableaux de bords. Cela peut être utile pour soi en tant que professionnel, pour communiquer ou encore être plus clair. Cette formalisation permet une meilleure communication et circulation de l'information, ce qui est un des enjeux clés de la coordination.

La coordination

Cette notion est apparue chez nos enquêtés. Ainsi, **la coordination** prend en compte les caractéristiques suivantes : le dynamisme, le réseau, la négociation, le travail en équipe, le fait de « *tenir compte de la remontée d'information et de préconisations des*

*référents pour ajuster la programmation » (KM, chargée de mission ingénierie de projets au PLIE, Val d'Orge). La coordination permet aussi un accompagnement sur certaines actions, projets, la participation de divers acteurs et de faire du lien entre eux, informer et transmettre des informations, répondre à des besoins, superviser des actions. Le coordinateur doit donc être polyvalent. Il y a donc **coordination d'activités ou d'équipes**.*

La transversalité

Enfin, la dernière compétence soulevée dans les savoir-faires est le fait de pouvoir **être transversal**, passer d'une action à une autre, d'un sujet à un autre : *« il faut surtout avoir une vision globale et des compétences générales puisqu'on passe de l'éducation, à l'urbain, au social, à l'économique » (HC, chef de projet adjoint Paris Nord Est, DPVI - Mairie de Paris). Ainsi, la transversalité peut peut-être être mise en lien avec le fait de connaître l'actualité, étant donné qu'il faut avoir « une vision globale ». Nous pouvons aussi sans doute la mettre en lien avec la capacité d'adaptation. Etant donné qu'être transversal c'est entre autre pouvoir passer d'un sujet à un autre, il faut donc pouvoir s'adapter aux changements. Nous expliciterons davantage la notion d'adaptation dans la partie savoir-être.*

C) Les savoir-être et les comportements

Dans cette partie nous allons tout d'abord relever **les qualités qui ressortent le plus** dans nos entretiens. Et ensuite nous soulignerons le fait que **le savoir-être semble plus important que le savoir-faire**.

Les qualités primordiales

Tout d'abord diverses qualités ressortent en lien avec le fait d'**être sociable**. Ici, nous avons regroupé les idées d'être : spontané, convivial, simple, humble, dynamique, pédagogue, empathique et optimiste *« c'est partir toujours de l'idée du verre plein et non pas du verre vide, c'est-à-dire partir du potentiel. » (OB, responsable de deux centres sociaux CAF à Paris). Nous noterons pour information que deux personnes ont parlé de caractéristiques à l'« extrême » : « une sociabilité irréprochable » (DU, directeur de l'association la voix des jeunes, Evry) et un « comportement exemplaire » (NB,*

coordinatrice GUP, Melun). D'ailleurs, nous pouvons nous interroger quant au fait d'être « parfait ». Est-il possible d'avoir ce comportement tous les jours, dans n'importe quelle situation et face à n'importe qui ? Peut-être que l'idée était de dire qu'il « faudrait être » de telle ou telle façon.

De plus, nous avons regroupé des qualités dans le groupe « **être prudent** ». En effet, les idées suivantes sont apparues régulièrement : être délicat, diplomate, patient, prendre du recul, de la distance et du temps pour réfléchir, anticiper, tempérer. RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI, Paris, appuie cette idée à plusieurs reprises : « *faire attention à ce qu'on dit, à la façon dont on le dit* », « *relativiser les choses* », « *ne brusquer personne* », « *avoir un peu de réserve* », et « *ne pas être à fond non plus, pas être sur l'affectif* ». Le fait d'être prudent et patient permet entre autre d'être attentif et donne le temps de se faire accepter : « *faut se faire accepter et ça met du temps ça* » (*HS, collaboratrice GUP, Melun*).

Dans les comportements principaux à avoir nous pouvons évoquer le fait d'**être convaincant** : réactif, déterminé, clair, persuadé, vouloir avancer, ne pas se décourager. La **capacité d'écoute** a été dite à plusieurs reprises. Pour travailler dans ce champ il faut savoir écouter, ce qui passe par le fait d'être accessible, comme l'explique HS, collaboratrice GUP, Melun : « *être accessible pour nouer une relation de confiance* ».

Il y a une certaine **capacité d'adaptation** à avoir, comme nous l'avions notifié précédemment. Cette adaptation aux contextes, aux personnes, etc, permet sans doute d'avoir un esprit d'analyse et de critique. Le fait d'**être rigoureux** et ne pas être déconnecté a été évoqué. Il nous semblait pertinent de mettre en lien ces aspects. En effet, le fait de s'adapter rapidement aux changements demande une certaine rigueur.

La question de l'**autonomie** a aussi été pointée par plusieurs des enquêtés. Nous pouvons d'ailleurs la mettre en lien (peut-être indirect) avec l'esprit créatif. En effet, pour pouvoir créer, il faut être innovant et curieux, ce qui demande une certaine autonomie dans les faits, les réflexions et les idées.

A travers ces qualités prédominantes nous pouvons souligner que les compétences en savoir être ont été développées et citées davantage, que les compétences en savoir-faire. Nous nous interrogerons par la suite quant à cette distinction savoir-être / savoir-

faire. Mais avant cela cherchons à voir les compétences nécessaires quant à l'aspect relationnel / partenarial.

En effet, **une majorité des compétences évoquées sont à mettre en lien direct avec le fait d'être en relation, de créer du partenariat**, c'est ce que nous allons voir ici.

Le fait d'être en lien avec divers acteurs entraînent certaines qualités à maîtriser. Nous noterons qu'il faut selon MZ, Directeur Politique de la Ville à la communauté d'agglomération du Plateau de Saclay, Professeur à l'UEVE, Evry, « *être capable de maîtriser l'interface entre élus, habitants et administrations* ». Il faut donc jongler entre l'Etat, les habitants, le public, les associations et parfois même accompagner un public. Cela induit le fait d'avoir diverses compétences. Nous pouvons retrouver le fait de savoir travailler en équipe, savoir être lien avec les acteurs, savoir dialoguer. Nous pouvons préciser que SP, adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration à Paris, explique qu'il faut « *faire dialoguer les territoires avec les grands partenaires de la politique de la ville, donc l'Etat, les bailleurs, l'éducation nationale, la CAF. Et puis faire dialoguer au sein de sa propre institution.* ». L'aspect relationnel passe entre autres par le fait de comprendre les acteurs, connaître les systèmes et jeux d'acteurs, connaître le métier des partenaires, leurs contraintes et leurs besoins en logiques d'acteurs, identifier les bons interlocuteurs, partenaires. Cette connaissance est à la fois théorique (systèmes...) comme nous l'avions évoqué dans la partie « connaissances théoriques », mais elle concerne aussi cette partie. En effet, bien connaître ces systèmes par exemple, est possible grâce à des savoir-être : écouter... Le relationnel passe par le fait de savoir se faire un bon réseau et de l'entretenir comme l'explique GG, directrice départementale association études et chantiers Essonne, « *entretenir le réseau de partenaires* ».

Nous ajouterons pour finir que seule une personne a utilisé le terme « **éthique** ». Le terme est employé dans la phrase suivante « *Les passions des choses et c'est ce qui fait l'intérêt de ces boulots, ça...et les convictions y compris politiques, y compris éthiques.* » (B.R., chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, DPVI, Paris). Mais il n'est pas mis en lien direct avec une compétence à avoir. Néanmoins, RR, Agent de développement local, DPVI, Paris, explique qu'elle travaille sur « *l'argent public* » qu'il faut « *être fiable aussi, les partenaires comptent aussi sur nous* », « *on ne peut pas se permettre de tricher* ». Par conséquent, le fait d'être honnête, d'avoir conscience que des partenaires comptent sur soi, signifient qu'il faut être régulier et rigoureux dans ce que l'on fait, n'est-ce pas une forme d'éthique ? Ainsi, il est intéressant de voir que les comportements évoqués lors des entretiens

peuvent appartenir à l'éthique, sans que le terme soit utilisé. Est-ce parce que plusieurs choses peuvent être regroupées dans cette notion ? Est-ce parce que cette notion est floue ? Les questions restent ouvertes.

Ainsi, dans le champ du développement social, les compétences pour faire du partenariat, créer des relations (humaines, sociales), ainsi que le fait d'adopter des attitudes différentes selon les logiques et jeux d'acteurs semblent être des compétences obligatoires pour la majorité des interrogés.

Le savoir-être plus important que le savoir-faire

Comme nous l'avons évoqué, **davantage de compétences en matière de savoir-être qu'en matière de savoir-faire ont été évoquées**. D'ailleurs, CG, directeur départemental de l'association Etudes et Chantiers Essonne, explique cela comme suit : « *C'est certainement le savoir-être qui est le plus important, parce que c'est ce qui va vous permettre justement d'agglomérer les compétences techniques des différentes personnes qui travaillent avec vous.* ».

Les compétences en savoir-être seraient donc les principales à avoir ? Cette personne ajoute : « *Après... les compétences techniques il en faut, mais elles s'acquièrent au fur et à mesure du temps. Il y a des formations pour cela. La partie technique c'est quelque chose qui est, je dirais, plus simple à acquérir que les savoir-être parce qu'ils demandent une introspection régulière, une acceptation du fait que l'on est perfectible en permanence et que l'on a jamais la science infuse de ce point de vue là.* ». BR chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, DPVI, Paris, soutient cette idée comme le montre la citation suivante : « *je pense qu'au-delà de l'expertise technique, qui est presque secondaire pour moi, je pense que c'est quand même beaucoup de développer de la crédibilité, d'être attentif aux besoins aux attentes et surtout de brancher sur des opportunités donc la fonction de veille est extrêmement importante.* » Ainsi, cette prédominance peut s'expliquer par le fait qu'**acquérir un savoir technique semble plus facile qu'acquérir un savoir-être**. Ainsi, la technique est secondaire. Cette personne ajoute que « *beaucoup de choses se jouent aussi sur les affinités* ».

« *Après c'est le jeu des acteurs qu'il faut étudier qui est plus compliqué, c'est le savoir-être une fois de plus, plus que le savoir-faire, bon ça peut être lié.*» (VG, chef de projet politique de la ville Brétigny sur Orge). Par cette remarque nous pouvons nous

demander si c'est « à cause » de la complexité de certaines tâches, actions, relations, que la question des savoir-être devient primordiale. Par exemple, ici le fait d'étudier le jeu des acteurs semble compliqué. Ainsi cela requiert davantage de compétences à avoir et peut-être même des compétences davantage en lien avec les qualités personnelles étant donné que les relations, tout ce qui est en lien avec les acteurs, ne sont pas quantifiables, d'où la nécessité d'avoir la qualité de l'écoute par exemple.

Nous terminerons cette partie par **deux remarques qui se démarquent**. MM, chargée de mission DPVI, PARIS explique que : « ***pour n'importe quel type de poste je pense qu'il n'y a pas besoin de qualités personnelles particulières*** (rires) » et MA, chargé de mission culture et communication DPVI, Paris conclut par : « ***Bon voilà mais des qualités qui sont les qualités pour n'importe quel autre métier.*** ». Ces deux remarques posent question. Nous noterons tout d'abord que ce sont deux chargés de mission de la DPVI, à Paris qui font ces commentaires. Peut-être que cela est dû à la structure, au contexte de Paris. Dans tous les cas, il semble intéressant de les relever car la première personne explique en premier lieu qu'il « *n'y a pas besoin de qualités personnelles particulières* ». Néanmoins, dans la suite de l'entretien nous pouvons relever certaines compétences dites, mais effectivement qui relèvent plus de la connaissance théorique et du savoir-faire, que du savoir-être. Est-ce parce qu'elle fait une différence, non évoquée, entre qualité professionnelle et personnelle ? Enfin, la deuxième personne explique que les qualités qu'elle a citées valent pour tout autre métier, cela interroge. Est-ce que pour elle toutes les compétences citées sont nécessaires à tous les métiers ? Est-ce que les compétences citées lui semblent tellement « naturelles » à avoir qu'elle fait cette remarque ? Ou est-ce pour insister sur le côté « transversal » de son métier ? Nous ne pouvons qu'émettre des questions, sans apporter de réponses certaines.

D) Enjeux et facteurs en lien avec les compétences

En général, les enjeux et facteurs cités ci-dessous n'ont été évoqués que par une ou peu de personnes. Néanmoins, ils semblent pertinents à souligner car ils mettent en avant des liens entre les compétences et d'autres dimensions, auxquelles nous ne pensons pas toujours.

L'expérience

SP, adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration, Paris, explique qu'il faut : « *connaître évidemment les dispositifs de la politique de la ville et les avoir conduit et managé à l'échelle d'une collectivité* » et qu'il faut avoir une « *expérience et une capacité à encadrer des équipes* ». Cette personne, et unique personne, explique qu'il **faut avoir des expériences professionnelles antérieures pour exercer son poste**. Est-ce dû aux grandes responsabilités de son poste ? Est-ce dû au contexte de la ville dans laquelle elle travaille, c'est-à-dire à Paris ? Nous noterons simplement que cette personne est la seule à avoir insisté autant sur l'expérience, donc peut-être de la nécessité d'acquérir des compétences dans des métiers antérieurs pour son poste actuel.

La personnalité

VG, chef de projet politique de la ville Brétigny sur Orge explique que « *notre métier dépend aussi de notre personnalité.* ». Ainsi, étant donné qu'il y aurait **un lien entre personnalité et métier**, cela pourrait-il signifier que toutes les personnes ne pourraient pas faire tous les métiers ? Et inversement que tous les métiers ne seraient pas faits pour tout le monde ? Cette remarque pose question, même s'il y a un lien entre les deux, n'y a-t-il pas d'autres dimensions à prendre en compte ? Par exemple, le contexte socio-économique (chômage), la situation familiale ou encore géographique ? Il semble pertinent d'avoir évoqué cet aspect, mais peut-être faut-il nuancer le lien de dépendance.

La disponibilité

Il semble que pour pouvoir travailler dans le monde du développement social urbain il faille des compétences pour pouvoir gérer la fatigue due au nombre d'**heures de travail en plus**, en bénévolat/ volontariat, et en termes de charge de travail. DU, directeur de l'association la voix des jeunes, Evry, explique ainsi qu'il faut « *assumer tant de charges simplement en termes de bénévolat* » et AL, responsable de deux services jeunes, Melun ajoute : « *Surtout ne pas craindre la fatigue (sourire), c'est 39h sur le papier mais on est amené en réalité à faire beaucoup plus d'heures.* ». Le fait d'être endurant est donc à prendre en compte dans les compétences. La question de l'amplitude au niveau de la disponibilité, le fait de s'investir sont des facteurs à prendre en compte.

La temporalité

Il a été dit plusieurs fois que **certaines compétences pouvaient s'acquérir au fil du temps**. En particulier les compétences techniques, qui peuvent être faciles d'accès une fois les connaissances de base acquises.

Néanmoins, comme l'explique HC, chef de projet adjoint Paris Nord Est, DPVI, Paris, les compétences techniques, connaissances théoriques peuvent s'acquérir « *Mais en tout cas faut progresser vite quand on ne connaît pas.* ».

D'ailleurs, PD, conseillère en insertion professionnelle association Ariès, a fait la remarque suivante, suite à cette question des compétences : « *Mais compétence qu'est-ce que cela veut dire, on en acquiert tous les jours.* ». C'est l'une des seules personnes à s'interroger sur la définition de compétence, et la seule à avoir autant explicité le fait qu'il était toujours possible d'acquérir des compétences dans son travail. Est-ce que les autres personnes trouvent cela évident ou est-ce que certaines estiment déjà avoir toutes les compétences nécessaires ?

Finalement, pour acquérir de nouvelles compétences, il faut prendre le temps, avoir le temps mais en même temps ne pas perdre trop de temps.

Le(s) diplôme(s)

Comme nous l'avons expliqué précédemment, MA chargé de mission culture et communication, DPVI, Paris, explique qu'aucune compétence n'est requise pour son travail : « *Aucune. En fait il n'y a pas vraiment de compétences [...] Il faut des diplômes.* ». C'est le seul à soulever **la question des diplômes** lorsque nous lui posons la question des compétences. Est-ce parce que pour lui c'est plus important ? Peut-être parce que le diplôme permet une « reconnaissance objective » ? Néanmoins, il est intéressant de s'arrêter sur cette remarque. En effet, lors d'une formation en vue de l'acquisition d'un diplôme, ne transmettons-nous pas des compétences à l'étudiant ? Cela pose question quant à ce qu'il met derrière le terme de compétence. Souhaite-t-il dire qu'il n'y a pas de compétences techniques, mais que des savoir-être ?

Les sens

A travers nos entretiens, quelques personnes ont évoqué le fait de sentir les choses ou d'avoir du bon sens. Mais une seule a parlé **des sens** en tant que tels : « *C'est un ensemble de disponibilités et le principal outil pour faire ce travail-là c'est l'oreille et la*

parole, et les yeux. C'est vraiment les trois sens. Mais c'est la parole, c'est comme amener un bouliste à parler... » (OB, responsable de deux centres sociaux CAF à Paris). Il nous a semblé intéressant de faire ressortir cet aspect, car cela met sans doute en lumière **l'aspect « corporel », « l'expression corporelle »**. En effet, des connaissances théoriques sont nécessaires mais il est possible de communiquer avec autrui par les mots ou par le corps. Pour cette personne, la « maîtrise » ou du moins le fait « d'avoir conscience » de ses sens est une autre compétence à prendre en compte dans le champ du développement social urbain. Nous pouvons noter que cette compétence, comme d'autres, pourrait être qualifiée d'« informelle ». Il semble plutôt rare que dans une fiche de poste, ou lors d'un entretien, la question des sens soit posée ou qu'il soit demandé de les maîtriser. Nous soulèverons ici la **distinction entre les compétences dites formelles et informelles**.

L'appétence

Enfin, nous terminerons cette partie par le fait que plusieurs personnes ont expliqué qu'il fallait « **aimer** » ou avoir de « **l'appétence** » **envers son métier ou envers certains aspects de son métier** pour travailler dans le champ du développement social. Ainsi, il semble falloir avoir un goût des relations humaines, des rencontres, de travailler avec les autres.

MA, chargé de mission culture et communication, DPVI, Mairie de Paris, explique qu'il faut avoir « *une certaine sympathie pour ce type d'approches* », en faisant référence à l'approche territorialisée. Mais cet intérêt doit aussi porter sur les projets, les sujets traités (culturels, quartiers populaires...). Suite à cette notion de transversalité rencontrée chez beaucoup de professionnels, il faut aimer travailler sur différentes thématiques et avec une diversité d'acteurs. RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI, Paris, explique même que la passion entre en compte : « *être passionné par ce qu'on fait, parce que sinon je pense que très vite on perd pied ou on ne fait pas les choses bien donc c'est dommage* ».

Cependant, nous noterons ici, que BR chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, DPVI, à Paris, explique qu'il ne faut pas attendre (et donc a priori ne pas trop « aimer ») une reconnaissance professionnelle : « *on fait de la mise en lien et on est souvent les seconds couteaux* ». Selon elle, il ne faut donc pas être en attente, en appétence de reconnaissance professionnelle.

Nous terminerons ici, avant de conclure cette partie générale concernant les compétences, sur deux éléments.

Tout d'abord, pour pouvoir répondre à la question des compétences et des qualités, il faut **avoir une capacité à objectiver sa position (ou l'envie pendant l'entretien)**, ce qui n'est pas forcément évident comme l'indique la remarque suivante : « *Olalala, ben les qualités, j'en sais rien. En tout cas je ne sais pas si je les ai* » (FV, délégué général de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Paris).

Et ensuite, **toute personne a des compétences, des qualités, mais aussi des défauts**, notion qui n'a été soulevée que par une personne, et plutôt brièvement : « *On a les défauts de nos qualités.* » (FP, adjointe au maire du 18^{ème} en charge de la politique de la ville et des services publics, Paris).

En conclusion, les compétences évoquées concernent le savoir-être, le savoir-faire, l'acquis, et les connaissances théoriques. Nous noterons que les personnes interrogées ont presque toutes répondu à cette question sans faire de distinction entre les compétences formelles/ informelles et professionnelles/ personnelles. L'aspect technique : connaissance théorique (juridique, dispositif, réglementation, fonctionnement des organisations, subvention...) est moins important que les savoir-faire, et encore moins que les savoir-être. Ce sont ces derniers qui sont plus compliqués à avoir et plus importants. Nous avons été étonnés par le fait que plusieurs personnes parlent d'elles-mêmes de « compétences techniques » sans que le terme n'ait forcément été cité par les étudiants. Une personne a même parlé de « compétences molles ». Soulevons ici que le mot « technique » n'a pas été employé de la même façon par tous les professionnels, certains y mettent des savoir-être, d'autres des savoir-faire, des connaissances théoriques ou des savoirs concernant les outils.

Pour résumer, une diversité en matière de connaissances, savoirs, qualités, compétences, semble requis pour les métiers du champ du développement social urbain.

D'autre part, l'aspect théorique est vu comme devant en général être acquis avant d'intégrer une profession, les enquêtés soulignant qu'il est toujours possible de se perfectionner.

Ensuite, les compétences en savoir-être sont jugées importantes mais aussi plus compliquées à avoir. Ce type de compétence qui prend plus de valeur et d'importance auprès des interrogés, est une valeur citée « en deuxième place » dans les fiches de

poste mais il semblerait qu'elles soient de plus en plus demandées, ainsi les professionnels y prêtent peut-être davantage attention.

Enfin, un lien est fait entre la personnalité d'une personne et le métier de celle-ci. Tout le monde n'est pas forcément prêt, ni apte à faire n'importe quel métier.

Pour terminer, il semblerait que nous n'ayons pas encore conscience de tous les besoins en termes de qualités et de compétences nécessaires pour faire un métier dans le champ du développement social urbain.

Ainsi, comme nous l'avons évoqué dans notre partie, certaines compétences sont en lien direct avec le relationnel. Par conséquent, nous allons étudier dans la partie suivante l'aspect partenarial et la mise en réseau dans le champ du développement social urbain.

IV) Les modalités d'intervention

A) Le travail en réseau et le partenariat

Services de la Ville, associations locales, Caisse d'Allocations Familiales, Education Nationale, Conseil général, régie de quartier... Quand on aborde la notion d'interaction entre les acteurs, le partenariat ressort très largement. Mais comment se caractérise-t-il selon les acteurs ? Y a-t-il des partenaires spécifiques à chacun ? Les interactions entre acteurs se limitent-elles au partenariat ? Toutes ces questions soulevées par l'enquête nous ont amenés à distinguer plusieurs axes d'analyse : les partenaires, la notion de « partenariat », les interactions internes, la place de la mise en réseau et du partenariat selon les acteurs, et enfin la construction du partenariat.

1) Partenaires extérieurs : du général au particulier

Un partenariat institutionnel et associatif largement partagé

D'une manière générale, nous avons constaté que deux types de partenariat se distinguent : **le partenariat institutionnel et le partenariat associatif**.

On note en effet que les termes « partenaires institutionnels », « institutions » ainsi que les termes « acteurs associatifs », « associations », reviennent souvent dans la bouche des interviewés.

Certains font d'ailleurs clairement cette distinction : « *On va dire que c'est plutôt institutionnel, ce n'est pas associatif. Je fais un peu la distinction entre les deux* », RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris ; « *Il y a des partenaires plus officiels, institutionnels [...].Et puis il y a un partenariat avec le reste du réseau associatif* », FV, délégué général de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France.

Ces deux types de partenaires apparaissent ainsi de manière générale comme majeurs dans le champ du développement social urbain. Mais plus particulièrement, **ce sont les collectivités et les associations qui sont mises en premier plan**. Ces premières sont en effet citées de nombreuses fois par les professionnels sous différents termes : « la ville », « le maire » « le Conseil général », « la communauté d'agglomération », « les services de la ville », etc. Certains insistent d'ailleurs sur l'importance de ces deux acteurs dans le partenariat : « *Les associations sont très présentes et très importantes de nos programmes d'activités* », AL, responsable de deux services jeunes, Melun ; « *Quand on est en politique de la ville ce sont beaucoup les associations* » ; F.P., adjointe au maire du 18^e en charge de la politique de la ville et des services public ; « *Pour faire tout ça, ça demande beaucoup de partenariat avec les collectivités.* », V.G., chargée de mission, AUDESO, Val d'Orge.

Il convient par ailleurs de noter que, parmi les acteurs institutionnels, **l'Etat apparait également de manière importante**, mais davantage à travers ses services déconcentrés comme le « Pôle Emploi » et la « CAF » (Caisse d'Allocation Familiale) ou encore à travers sa présence locale avec l' « Education Nationale », qui sont des acteurs cités fréquemment.

Si les acteurs institutionnels, que sont les collectivités locales et l'Etat, et les acteurs associatifs sont des partenaires partagés par l'ensemble des professionnels du développement social urbain, on constate, en analysant de manière plus détaillée, que certains partenaires sont cités par certains professionnels et pas par d'autres et inversement. Nous avons donc tenté d'analyser à quoi sont rattachées ces particularités.

Spécificités des partenaires

Tout d'abord, nous avons remarqué que **certains partenaires ne sont présents que dans certains territoires**. Les « RLA » (réseaux locaux d'appui) par exemple ne sont présents que sur le territoire essonnien. De plus, on constate une différence très nette entre le territoire parisien et les autres territoires d'Île de France, qui sont les territoires étudiés. Les « MDS » (maisons des solidarités) ou encore « les CCAS » (centres communaux d'action sociale) illustrent très bien cette distinction puisqu'ils ne sont cités que par des professionnels intervenant en dehors du territoire parisien. A cela s'ajoutent bien entendu les nombreuses associations locales très différentes d'un territoire à l'autre.

De plus, **certains partenaires ne se retrouvent que dans certains champs d'intervention**. On constate, en effet, que les domaines de l'insertion et de l'éducation, qui sont fortement représentés dans l'enquête, font référence à des partenaires bien spécifiques : « association d'accompagnement vers l'emploi », « structures de formation », « PLIE », « Pôle Emploi », « missions locales » ou encore « Education Nationale », « assistantes sociales scolaires et médecins scolaires », « club de prévention », etc.

Ces deux spécificités du partenariat, l'une liée au territoire et l'autre à la thématique, se retrouvent dans la vision qu'ont certains professionnels du partenariat. En effet, celui-ci est parfois perçu sous l'angle du territoire : « *On peut être amené à travailler avec tous les acteurs locaux que l'on rencontre sur un territoire, qu'importe leurs domaines.* », AR, chargée du développement social urbain, Direction régionale Nord OPIEVOY. Et d'autres fois, il est abordé par le volet thématique « *Nos partenaires sont toutes les associations intervenant sur le champ de l'insertion professionnelle.* », JG, chef adjoint du service RSA au Conseil Général de Seine et Marne, Melun.

Ainsi, **le type de partenaires varie selon les territoires et les thématiques**, comme le souligne l'un des professionnels interrogés : « *enfin on a tout un tas de partenaires au quotidien, selon le sujet, selon le thème, selon le terrain concerné, c'est très variable* », E.D.O. Responsable service urbanisme Melun Maison des projets.

Par ailleurs, nous avons constaté que **selon la structure et le poste des acteurs le niveau de partenariat est différent**.

A titre d'exemple, certains vont évoquer un partenariat avec la direction départementale de la cohésion sociale (B.R., chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, Ville de Paris –Délégation de la Politique à la Ville

et à l'Intégration ; DBM, chef de projet CUCS et responsable du pôle ressources cohésion sociale et territoriale, Grand Evreux Agglomération), alors que pour d'autres le partenariat avec l'Etat passe essentiellement par ses services déconcentrés présents sur le territoire (RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris). On voit bien ici que **plus le poste est éloigné du territoire, plus le partenariat se situe lui aussi avec des acteurs éloignés du territoire.**

Ce constat se retrouve également au niveau de la structure : « *Par comparaison, quand je travaillais à Evry, on avait une relation très forte avec les habitants, avec les conseils de quartier, etc. Là, à la CAPS, on est beaucoup moins sur cet aspect là, on est plus sur un niveau d'interlocuteurs un peu au-dessus.* », MZ, Directeur Politique de la Ville à la communauté d'agglomération du Plateau de Saclay, Professeur à l'UEVE.

En bref, nous pouvons dire que le partenariat « externe », comme certains l'ont désigné, se révèle de différente manière selon les territoires, les champs d'intervention ainsi que les structures et les types de postes.

2) Notion de « partenariat »

Il convient également de noter que le terme de « **partenariat financier** » est employé par certains professionnels interrogés : « *Et qui dit développement, dit aussi recherche de financements, des dossiers de financement, de nouveaux partenaires financiers qu'ils soient départementaux, régionaux, nationaux, européens, et qu'ils soient publics ou privés* », GG, directeur départementale association études et chantiers Essonne ; « *Tu peux travailler avec la région mais là on n'est plus sur des financements, des partenaires financeurs et après tu as des financeurs au niveau des actions.* », J-M.A., directeur d'une maison de quartier, Evry.

On voit donc ici que certains partenaires ne sont perçus que par l'aspect financier. **Une vision qui questionne sur le sens donné à la notion de « partenaire ».** En effet peut-on réellement parler de « partenaires financiers » lorsqu'il s'agit d'un simple soutien financier ?

Cette question peut d'ailleurs être étendue à l'ensemble de l'enquête. En effet, on constate que la notion de partenariat revient très régulièrement mais qu'il est **difficile de savoir ce que les personnes interrogées mettent derrière ce terme.**

De plus, on peut relever que **la question du partenariat renvoie pour certains à une multitude d'acteurs**, ce qui questionne car il semble difficile d'être en partenariat avec autant d'acteurs : « *Ola, alors des partenaires ben y'en a plein !* », FV, délégué général de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Paris ; « *Tous, tous, tous, tous. Associations, particuliers, personnes individuelles, commerçants, institutions, établissements publics, autres collectivités, tout, tout...* », F.P., adjointe au maire du 18^e en charge de la politique de la ville et des services publics.

A cela s'ajoute le fait que **certains ne semblent connaître l'ensemble de leurs « partenaires »** : « *Enfin, tous les acteurs majeurs. Mais j'en oublie, certainement* », PD, conseillère en insertion professionnelle association Ariès ; « *Je ne connais pas toutes les associations d'accompagnement vers l'emploi, on en a beaucoup.* », JG, chef adjoint du service RSA au Conseil Général de Seine et Marne, Melun.

Dès lors **peut-on réellement parler de partenariat** ? N'est-ce pas plutôt une simple interaction, mise en lien entre des acteurs ? Les différents éléments soulevés nous conduisent donc à nous interroger sur le sens donné au « partenariat ».

Au-delà de cette notion de « partenariat externe », qui est évoquée majoritairement par les professionnels interrogés, nous pouvons relever que le travail en transversalité et en réseau que nous appellerons « interne » c'est-à-dire au sein de la structure d'appartenance, par opposition aux liens qui se tissent avec les acteurs extérieurs à la structure, sont également mis en avant.

3) Interactions en interne

Travail en transversalité

Le travail en transversalité entre les directions internes à la structure est un aspect des métiers du développement social urbain qui ressort de l'enquête : « *Au sein de la ville, on n'a pas mal d'interlocuteurs différents, que ce soit des élus, des autres directions, des agents sur le terrain* », A.B., chargée de mission DPVI Habitat, Renouvellement Urbain et Cadre de vie, Mairie de Paris.

Ce travail de transversalité **s'étend aux différents niveaux hiérarchiques** de chaque direction, allant du responsable aux agents de terrain : « *on travaille vraiment de façon transversale avec l'ensemble des services, que ce soit du siège ou des équipes sur le terrain.* », HMM, responsable de la coordination du développement social urbain OSICA.

De plus, nous pouvons noter que pour certains cette transversalité entre les directions est parfois **perçue comme une volonté portée par la direction** : « *La volonté de notre directrice est aussi de travailler de plus en plus avec d'autres services de la ville* », HS, collaboratrice GUP, Melun. Pour d'autres, elle **rentre dans le cadre de la mission**: « *on travaille avec les autres directions de la ville euh là-dessus on a un peu des missions en théorie de transversalité donc c'est un grand mot qu'on utilise beaucoup en politique de la ville.* », RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris.

Enfin, l'une des personnes interviewées nous explique que : « *si l'équipe, le service en question a confiance en moi, sait quel est mon travail, si j'ai bien réussi à lui expliquer - je reviens sur la pédagogie dont je parlais tout à l'heure - elle va comprendre l'utilité, elle sera là pour m'aider* », VG, chef de projet politique de la ville, Brétigny sur Orge. Aussi, il est intéressant de noter que **la connaissance du rôle des acteurs du développement social urbain et de leur plus-value** apparait comme essentielle pour travailler en transversalité avec les autres directions.

Mise en réseau

Au-delà du travail en transversalité qui vient d'être exposé, **le travail en réseau en interne** est également soulevé par certains professionnels interrogés. **Celui-ci apparait comme peu et pas assez développé** : « *...ce qui est très regrettable, c'est qu'on ne partage pas entre agents de développement local. [...] Disons qu'on ne mutualise pas le travail. Il y a un peu de reprise d'expérience* », M.R, agent de développement local, Mairie de Paris ; « *ça nous manque beaucoup de ne pas avoir d'échange, de retour des pratiques, de partager effectivement tout ça, ça nous arrive que trop peu...* », M.B, chargée de développement local, Paris habitat. Il se limite dans certains cas à des échanges ponctuels liés aux affinités : « *[...] on n'a pas beaucoup de travail en réseau ensemble donc le retour ne se fait que ponctuellement, quand on s'entend bien et qu'on*

se croise on se raconte, mais les échanges ne sont pas assez réguliers [...] », M.B, chargée de développement local, Paris habitat.

Les volets « externe » et « interne » ayant été abordés, nous allons maintenant analyser la façon dont les acteurs positionnent le partenariat, puis nous verrons les difficultés qui se posent dans la construction du partenariat et le tissage des liens entre les acteurs.

3) Mise en réseau et partenariat : condition de l'action ou finalité ?

Nous avons pu relever que le partenariat prend une place différente selon le cœur de métier des acteurs du champ du développement social urbain.

Pour certains, **le développement du partenariat est nécessaire pour construire un projet pour le territoire et c'est la construction de ce projet, qui est le cœur de la mission**. L'un des professionnels interrogés illustre cette dimension en assimilant son poste à « un tricot » : *« vous avez plein de fils de couleurs différentes, des aiguilles, et puis vous prenez un coup du bleu, un coup du rouge, un coup mairie, un coup service social, un coup service interne DRH, un coup...et à la fin c'est censé faire un beau tricot. Parce que vous êtes censés avoir composé un beau projet avec tout ce partenariat là que vous avez tissé pendant des années. »* HMM, responsable de la coordination du développement social urbain OSICA.

Cette perception du partenariat se retrouve dans la caractérisation que certains donnent de leurs partenaires: *« Enfin, toute organisation qui permet de contribuer aux projets sur la dimension de la vie sociale. »*, O.B., responsable de deux centres sociaux CAF à Paris.

Pour d'autres, en revanche, **le développement du partenariat est l'objet même de la mission** : *« L'objectif même de la RE est de travailler en partenariat »*, PL, chef de projet réussite éducative, Saint-Michel-Sur-Orge ; *« la fiche poste standard c'est [...], le développement des associations dans les quartiers en politique de la ville, la mise en réseau et travail de mutualisation avec les partenaires institutionnels, associatifs. »*, VG, chef de projet politique de la ville, Brétigny sur Orge ; *« On est en lien, et c'est dans nos missions, avec les autres partenaires institutionnels »*, B.R., chargée de mission emploi,

développement économique, développement durable, Ville de Paris –Délégation de la Politique à la Ville et à l'Intégration.

Cette place donnée au partenariat est très souvent **rattachée au rôle de coordination des différents partenaires et de mise en réseau que ce type de professionnel est censé jouer**. Celui-ci est d'ailleurs rappelé par certains: « *« On a vraiment un rôle de coordination »*, J.S, chargée de mission DSU à l'APES ; « *« On essaye vraiment de faire travailler ensemble »* RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris. Cette dernière nous explique à ce sujet que : « *« on ne conçoit pas le réseau comme un truc en étoile c'est-à-dire comme si tout revenait vers nous mais plutôt comme une connexion entre eux. Les partenaires ils se parlent entre eux sans forcément toujours passer par nous, on n'a pas vocation à tout centraliser.»*. On voit donc bien ici que l'objectif est vraiment de favoriser l'interconnaissance des acteurs, de les mettre en lien pour qu'ils puissent développer le « travailler ensemble » et développer un véritable partenariat.

De plus, il convient de noter que ce rôle de coordination s'effectue entre les partenaires « extérieurs » mais également « en interne », entre les directions d'une même structure : « *« l'idée c'est de ne pas être une direction à part mais c'est d'être une direction qui fait le lien entre plusieurs »*, RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris. Cette coordination se fait également entre l' « interne » et l' « externe » c'est-à-dire entre la sphère politique, la sphère administrative et le territoire, comme le précise un chargé de mission de la DPVI; « *Faire le lien avec les élus, les directions en central et puis le territoire. »*.

Aussi, ces professionnels font « *la jonction entre tout le monde* », pour reprendre l'expression d'un chef de projet politique de la ville interrogé ; un rôle à la fois très riche et complexe : « *C'est un métier où on est en lien autant avec l'habitant qu'avec le préfet. Et je trouve ça assez riche. »* ; A.B., chargée de mission DPVI Habitat, Renouvellement Urbain et Cadre de vie, Mairie de Paris ; « *C'est cela qui n'est pas évident* », explique VG, chef de projet politique de la ville à Brétigny sur Orge, en parlant de ce rôle de « jonction ».

En bref, nous pouvons dire que le partenariat revêt deux positions selon le cœur de métier des professionnels : **soit le partenariat permet l'action, soit le partenariat est l'action en elle-même.**

4) Construction du partenariat

Difficultés auxquelles se heurtent le travail en réseau et le partenariat

Plusieurs difficultés dans le développement du travail en réseau ou la construction du partenariat ressortent de l'enquête.

Nous avons tout d'abord relevé que **la communication** peut parfois être source de problème dans la construction du partenariat : « *avec le Plie ce qui est génial c'est que nous avons cette facilité de communication qui fait que l'on peut mieux accompagner puisqu'on les a au téléphone.* », « *Le problème du Pôle Emploi, c'est qu'avant on avait des lignes directes, maintenant on a le 36 je ne sais comment (...)* », PD, conseillère en insertion professionnelle association Ariès. On voit bien ici l'importance qui est donnée à la communication dans le développement du partenariat. Il semble en effet essentiel de pouvoir communiquer facilement et de lier des contacts directs et réguliers avec l'interlocuteur concerné. Cet aspect peut d'ailleurs être rattaché aux compétences et qualités ressorties dans la partie précédente.

Un autre obstacle qui est soulevé est celui de **la pression du financement en période de crise**. Dans un contexte peu favorable, certains pourraient en effet avoir tendance à défendre leurs propres intérêts, et ce, au détriment du « travailler ensemble ». C'est ce que nous explique une directrice de Mission locale : « *Quand on est dans une période un peu riche, où il y a pas trop de problème de subventions, les choses vont bien. Quand on commence à venir dans des périodes un peu plus critiques, on sent bien que le travail en réseau est plus compliqué parce que chacun défend son propre morceau de viande.* »

De plus, le partenariat apparaît plus compliqué **entre personnes chargées des mêmes missions car cela suppose une redéfinition des rôles de chacun** : « *Ce qui est difficile c'est de mettre à plat ses missions, parce que des fois on peut avoir des missions vraiment communes, avec des publics communs, et travailler un peu sur ce qui nous rassemble et ça ce n'est pas toujours évident.* », A.D., directrice de la Mission Locale du Val d'Orge.

Par ailleurs, certains mettent en avant la difficulté de **conjuguer les attentes et les intérêts différents des acteurs** : « *Bon après ce n'est pas évident non plus parce qu'il y a des attentes qui ne sont pas les mêmes que les élus, enfin bref c'est un peu compliqué.* », E.M, chargée de développement local en charge du cadre de vie, de la santé.

Enfin, la dernière difficulté que nous pouvons noter est celle de **la connaissance du tissu local**. Chaque territoire a en effet ses spécificités, sa propre histoire, ses dynamiques, ses acteurs et il est nécessaire de prendre du temps pour en saisir toutes les logiques. « *Et ça, ça ne se décrète pas en un jour* », comme le souligne une chef de projet de la politique de la ville.

Au-delà de ces différents obstacles auxquels se heurte le partenariat, il apparaît que les liens qui se nouent entre les acteurs sont plus ou moins aisés selon les organisations et les échelons.

Relations partenariales

Tout d'abord, nous avons constaté que **les relations entre l'Etat et les acteurs locaux ne sont pas forcément évidentes** : « *Le problème du Pôle Emploi, c'est qu'avant on avait des lignes directes, maintenant on a le 36 je ne sais comment* », PD, conseillère en insertion professionnelle association Ariès ; « *avec les professionnels de santé et médecins qui sont intégrés dans des structures comme le centre planification, la maison des ados, etc. c'est plus facile d'avoir des liens, qu'avec l'hôpital et les médecins libéraux, là c'est vrai que c'est beaucoup plus compliqué...* », CG, coordinatrice, ASV ; « *c'est justement de faire le lien entre l'Education Nationale et les associations de quartier, ce qui est vraiment pas simple...* » ; RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris

On voit bien ici que le lien avec l'Etat, que ce soit à travers ses services déconcentrés comme Pôle Emploi, l'Education Nationale, ou encore ses structures hospitalières, est difficile à tisser pour les acteurs locaux.

Toutefois, il convient de noter que dans certains cas le travail de mise en réseau et de développement du partenariat a permis de changer les rapports avec l'Etat et plus précisément l'Education Nationale. Une conseillère de la CAF de Paris nous explique en effet : « *Au démarrage, les sollicitations venaient surtout de l'Education Nationale et les*

associations avaient également envie de faire des sollicitations mais elles étaient un peu regardées d'un air méfiant par les professionnels du social, du médico-social et de l'éducatif. Et le fait qu'elles apportent leur regard sur une situation dans les EPRE, ça les a rendues progressivement crédibles aux yeux de l'Education Nationale, du social et du médical et ça a permis de créer des liens entre les différentes structures. ».

De plus, **l'aspect financier peut peser lourd dans les relations entre les institutions et les associations et introduire une relation hiérarchique et de contrôle**, comme le souligne un responsable associatif : *« Nous sommes une association qui vit surtout grâce aux subventions des institutions. Donc la relation est plutôt, j'allais dire, hiérarchique. Ce qui ne facilite pas toujours la tâche puisqu'ils sont là aussi, c'est normal, pour superviser le travail. »*

Si ce poids financier semble compliquer les liens entre ces deux organisations, il peut être dépassé pour laisser place à un véritable partenariat, comme le précise ce même professionnel : *« Certaines institutions deviennent, en dehors de l'aspect financier, un partenaire dans l'action. C'est-à-dire que l'on réalise une activité ensemble. »*

Par ailleurs, **les relations entre structures associatives sont présentées par certains comme plus faciles à établir** : *« Le fait d'être en statut associatif ça favorise aussi les liens avec les autres associations, c'est aussi pour ça que ce statut associatif a été choisi, c'est aussi pour ça que la mairie de Paris sollicite des associations qui sont ancrées depuis un certain nombre d'années sur le territoire, qui ont déjà des liens avec les autres associations du quartier. »*, CG, coordinatrice, ASV.

Pour conclure cette analyse, nous pouvons retenir que la question du partenariat est largement abordée par les professionnels et qu'elle prend une place importante dans les métiers du champ du développement social urbain. Les partenaires institutionnels et associatifs, qui représentent les deux grands volets du partenariat, sont différents selon les territoires, les thématiques ainsi que la structure et le poste occupé. Toutefois, il semble essentiel de nuancer ces constats. En effet, difficile de savoir si l'ensemble des partenaires évoqués sont de réels partenaires. Peut-on en effet parler de partenariat lorsque le lien entre deux acteurs se limite à un soutien financier ? Cela nous a, par conséquent, poussé à nous interroger sur le sens donné à la notion de « partenariat », qui apparaît comme plus asymétrique qu'égalitaire.

Au-delà de la dimension partenariale, nous avons constaté que les échanges internes à la structure sont également mis en avant à travers le travail en transversalité avec les autres directions et la mise en réseau entre pairs. Cette dernière a en effet été soulevée par certains mais davantage en raison de son manque de développement.

Par ailleurs, cette enquête nous a permis de percevoir que le partenariat et le travail en réseau prennent une place différente selon le cœur de métier des professionnels : soit le partenariat permet l'action, soit l'action elle-même consiste à créer du partenariat.

Enfin, nous pouvons dire que la construction du partenariat n'est pas chose aisée. Facilité de communication, redéfinition des rôles de chacun, connaissance du tissu local, conjugaison des intérêts divergents des acteurs, relations plus ou moins aisées selon les organisations et les échelons, autant d'éléments qui peuvent poser problèmes dans le développement du partenariat. Mais, comme l'a souligné l'un des professionnels interrogés, « tout seul, on va plus vite, ensemble, on va plus loin ».

Si le travail en réseau et le partenariat apparaissent comme un axe privilégié par les professionnels du développement social urbain, l'autonomie semble également un volet important. C'est ce que nous allons analyser maintenant dans la partie intitulée « marges de manœuvre ».

B) Les marges de manœuvre

D'une manière générale, l'enquête a révélé que les différents acteurs interrogés bénéficiaient d'**une réelle marge de manœuvre** et d'**une autonomie relativement importante**, quelques soient leurs postes, leurs missions et leurs territoires d'intervention : « *J'ai la chance d'être très autonome et indépendante dans mon métier.* » A.R., chargée du développement social urbain, Direction régionale Nord OPIEVOY ; « *J'ai évidemment une parfaite autonomie.* » D.U., directeur de l'association la voix des jeunes, Evry ; « *J'ai une liberté de penser et d'action.* » O.B., responsable de deux centres sociaux CAF, Paris.

Les acteurs du champ du développement territorial ont ainsi une vraie marge de manœuvre, **liée à la nature même du domaine, dans la façon d'organiser, de développer et de mener leurs actions.** Leurs missions les amènent à travailler de

manière **collective et partenariale**, auprès d'**acteurs divers** et selon des **modalités variées**. Aussi, une des personnes interviewées nous explique « *Je pense que c'est un métier où on peut avoir une certaine marge de manœuvre et c'est intéressant. Je pense que j'ai quand même une certaine marge de manœuvre justement pour innover, pour faire venir des gens de l'extérieur, pour avoir des idées, pour réfléchir à d'autres trucs, s'inspirer de telle ou telle expérience. Et on peut vraiment, en plus, être au contact de plein d'acteurs différents et donc qui nous apportent aussi du grain à moudre et une certaine richesse dans les projets qu'on va pouvoir développer.* » E.M., chargée de développement local en charge du cadre de vie et de la santé, DPVI, Paris.

Cette marge de manœuvre relève d'une **nécessité des acteurs du champ du développement social urbain de s'adapter au contexte local** dans lequel ils interviennent : « *On a quand même une grande marge de manœuvre dans un souci d'adaptabilité.* » N.T., chargée du développement social urbain, OPIEVOY, Evry. Et en retour cette autonomie leur permet une certaine réactivité : « *On peut mettre tout de suite en place des projets ou des actions dès que le besoin s'en fait ressentir.* » M.E., CESF CAF, Paris.

Si la majorité des acteurs interrogés reconnaissent avoir cette marge de manœuvre, il s'agit tout de même d'une « **autonomie encadrée** » selon C.S., directrice du service politique de la ville et insertion à la Communauté d'Agglomération d'Evry Centre Essonne, qui précise qu'« *autonomie ne veut pas dire indépendance, donc il y a des validations à faire et un processus à respecter* ».

En effet, leur intervention s'inscrit dans **un cadre à la fois hiérarchique, politique et budgétaire qui conditionne cette marge de manœuvre**.

« *Je suis autonome même si effectivement je rends des comptes à un conseil d'administration et à un président.* » F.V., délégué général de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Paris. Il y a bien sûr une hiérarchie à respecter au sein de chaque structure dans laquelle évolue l'ensemble de ces professionnels. Quelque soit leurs niveaux d'intervention, ils doivent répondre de leurs actions auprès de leurs supérieurs, qui fixent les objectifs et les orientations à suivre et qui valident leurs actions. Et dans le cadre de la politique de la ville, cette validation doit également être faite par les élus. C.G., coordinatrice ASV à Paris, nous explique « *Donc en fait les institutionnels se positionnent plus sur la thématique, ils valident ou ils ne valident pas le fait qu'on travaille*

sur un sujet. Après sur les modalités d'intervention sur ce sujet, on est quand même assez libre. ».

De plus, dans le champ du développement social urbain, les actions menées s'inscrivent dans le cadre de grandes orientations qui ont été fixées préalablement et auxquelles il faut répondre, surtout dans le domaine de la politique de la ville : *« J'ai quand même une commande politique. C'est-à-dire que la ville de Paris a déterminé ce qu'elle voulait voir réalisé dans le cadre de cette intervention sur les quartiers populaires. »* S.P., adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration, DPVI, Paris.

Enfin, la dimension budgétaire est également évoquée par certains comme une condition de leur intervention. Ainsi la réduction des financements peut réduire les marges de manœuvre. Et au sein des structures locales, associatives, les financements sont attribués pour des actions spécifiques, qu'il convient de mettre en œuvre : *« C'est vrai chaque action est fléchée, enfin maintenant les financements, si je reçois une subvention pour mettre en place une action santé, il va falloir que je mette en place une action santé, je ne vais pas pouvoir faire autre chose avec. »* A.D., directrice de la Mission Locale du Val d'Orge.

En fait, pour beaucoup, leur autonomie relève de **leur capacité à proposer des projets ou des actions et à les mettre en place selon leurs propres modalités**, comme nous l'indique H.S., collaboratrice GUP à Melun *« On a forcément des missions et des ordres mais franchement on a la chance d'avoir des chefs qui nous poussent à être force de proposition. On peut discuter de tout, proposer des idées. L'autonomie est d'avoir la chance de proposer un projet, d'être créatif. »*.

Pour certains, l'autonomie c'est aussi d'**être capable de créer une relation de confiance avec ses collègues et ses responsables**. Elle dépend beaucoup du relationnel avec eux et du travail fourni car plus on fait ses preuves et plus on obtient une autonomie importante : *« Ma marge d'autonomie c'est celle que je me crée en fait. Donc faut plutôt arriver à travailler dans une certaine osmose avec ses responsables. C'est arriver à créer de la confiance aussi. C'est ça qui va me permettre d'avoir des marges de manœuvre, c'est une certaine confiance et une certaine délégation qui va et qui vient en fonction des sujets. »* H.C., chef de projet adjoint Paris Nord Est, DPVI, Paris.

Mais il ressort également de l'enquête que cette **marge de manœuvre**, bien que considérée comme relativement importante par l'ensemble des professionnels interrogés, **varie en fonction des structures**.

Aussi, on relève que les associations possèdent une marge de manœuvre plus grande que celle des services de la ville, dans la mesure où elles gèrent leurs budgets, où elles ont parfois moins de contraintes administratives et où elles fixent leurs propres orientations : « *Ce n'est pas comme un service municipal, on a une marge de manœuvre dans la mesure où on a un budget.* » (A.D., directrice de la Mission Locale du Val d'Orge).

Cependant, cette enquête met en exergue la situation spécifique de la Délégation à la Politique de la Ville et à l'Intégration, à Paris, où cette marge de manœuvre semble plus importante qu'ailleurs, comme l'explicitent ces deux chargées de mission: « *On a une vraie délégation, c'est-à-dire qu'on n'a pas besoin de demander la permission de faire quoi que ce soit, ce qui n'est pas le cas de toutes les villes.* » (M.M., chargée de mission santé et lien social, DPVI, Paris) ; « *On est assez libre de l'organisation à la fois de nos missions, de nos priorités, de nos méthodes. Bien sûr on rend des comptes mais c'est vrai qu'il y a un fonctionnement très en délégation, de confiance.* » (B.R., chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, DPVI, Paris).

Au regard des entretiens réalisés, cela nous a étonné de constater que, même si elle conditionne l'intervention des professionnels du champ du développement social urbain, **la question financière est très rarement abordée par les enquêtés**, qui qualifient davantage leur marge de manœuvre en termes de ressources humaines, à travers **leur capacité de proposition, de création, de partenariat et d'action**. Cela relève-t-il d'une certaine pudeur à aborder la question ou plutôt d'une résignation à accepter la situation comme elle se présente et à s'adapter en fonction ? « *C'est un carrefour d'humains, un carrefour de projets, un carrefour de désaccords mais duquel peut naître énormément de choses si ensuite on s'équipe.* » (F.P., adjointe au maire du 18^e en charge de la politique de la ville et des services publics, Paris).

Outre un cadre général à respecter, qui structure forcément l'intervention des professionnels du champ du développement social urbain, ces derniers considèrent avoir une réelle marge de manœuvre, bien que fluctuante selon les situations mais nécessaire pour s'adapter aux spécificités du territoire. Leur marge de manœuvre c'est en fait celle qu'ils se créent, celle d'une relation de confiance, celle de pouvoir être force de

proposition, celle de pouvoir choisir ses modalités d'action, celle de rencontrer et d'échanger avec divers acteurs territoriaux.

Après avoir fait état du partenariat et des marges de manœuvre dans le champ du développement social urbain, nous allons maintenant nous intéresser à l'ensemble des parcours professionnels des acteurs interrogés et analyser leurs motivations à intégrer ce champ.

V) Le parcours professionnel

A) La carrière

Au sein des métiers du développement territorial, les différents types de carrières rencontrées reflètent généralement la facilité ou non des individus à trouver du travail au sein de ce domaine et à évoluer professionnellement au sein d'une hiérarchie. Elles reflètent également leurs motivations à travailler dans ce champ professionnel. On s'aperçoit globalement que **les carrières dans ce domaine sont vouées à des changements de postes relativement fréquents et les parcours sont parfois très hétérogènes.**

On peut distinguer des évolutions différentes dans les carrières des individus. Les métiers du développement territorial n'étant pas le choix originel pour tous, des évolutions de carrière différentes se dégagent des différents entretiens que nous avons menés. Les carrières sont orientées tant par la formation initiale que par des parcours de vie et des logiques d'évolution spécifiques.

Nous avons retenu dans un premier temps que deux types de carrière se dégagent des entretiens menés :

- Des individus qui ont travaillé dans d'autres domaines avant d'arriver dans le champ du développement territorial,
- Des individus qui n'ont évolué que dans ce champ professionnel du développement territorial depuis le début de leur carrière,

Si l'on considère le premier cas, il y a en effet **beaucoup de personnes travaillant actuellement dans le champ professionnel du développement territorial qui avaient évolué auparavant dans un tout autre domaine**. Un noyau important de personnes interrogées provient en effet des métiers liés au domaine de la comptabilité et de l'enseignement. Ainsi une personne nous disait qu'elle avait « *un parcours atypique* » : « *Je suis arrivé dans le social... moi au départ j'ai une formation de comptable* » (PL, chef de projet réussite éducative, Saint-Michel-Sur-Orge). Quelques personnes interrogées proviennent également de la vente ou du secrétariat.

Dans le second profil de carrière, nous avons des personnes qui ont évolué **uniquement dans le champ professionnel du développement local avec une évolution hiérarchique des postes et un changement dynamique de structures** par lesquelles ces personnes sont passées. La citation ci-dessous illustre bien ce type de carrière.

« *J'ai une expérience de bailleur social qui est assez précieuse en général. Donc j'ai fait ça six ans et puis ensuite j'ai été chef de projet DSU pour une collectivité locale [...]* *J'ai été rapidement ensuite chef de la mission DSU de la ville. Et ensuite j'ai été directrice en charge de la politique de la ville et de la vie associative. Enfin après ça n'a cessé d'évoluer* » (SP, adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration, DPVI - Mairie de Paris)

Les parcours professionnels des personnes interrogées se distinguent également par le fait que certains sont orientés clairement vers **une logique de carrière qui veut qu'ils évoluent naturellement au sein de leur structure et souvent hiérarchiquement vers des postes à responsabilité** de plus en plus importants. D'autres, à l'inverse, ont des **parcours saccadés, qui, soit sont conditionnés par un contexte** (licenciements, conditions défavorables de la structure, départs spontanés, raisons personnelles), **soit sont conditionnés par des changements de domaine, d'un champ professionnel à un autre**. Les périodes de chômage peuvent alors être nombreuses et les postes peuvent se succéder au sein de structures diverses.

Au-delà de ces deux formes de profil qui nous sont apparues au regard des personnes interrogées, nous avons remarqué que, schématiquement, l'arrivée dans le champ professionnel du développement local pouvait avoir lieu de deux manières.

Dans un premier temps, elle a très souvent lieu **à la suite d'une formation** qui suscite des stages ou de l'apprentissage. La formation intervient donc souvent dans cette première prise de poste puisque les stages et l'apprentissage constituent souvent un tremplin vers le premier emploi. Ces stages permettent dans certains cas d'avoir une opportunité de poste au sein de la structure et de candidater avec les bagages que le stage ou l'apprentissage ont fournis. Ainsi, une personne nous disait qu'elle « *a pu faire un stage à l'EDL, à la DPVI dans le cadre de son master* » suite auquel « *il y a eu une opportunité de poste, donc j'ai candidaté et puis ça a fonctionné* » (E.M, chargée de développement local en charge du cadre de vie et de la santé, DPVI- mairie de Paris).

Cette première prise de poste peut également avoir lieu à la suite d'un service national selon deux de nos interrogés : « *A l'époque on devait encore faire le service militaire [...] donc je l'ai fait dans une association plutôt que de faire l'armée* » (H.C, chef de projet adjoint Paris Nord Est, DPVI- mairie de Paris). Le service civique donne au même titre que le stage ou l'apprentissage, une première expérience professionnelle et introduit la personne dans le milieu du développement local.

On s'aperçoit par ailleurs que **l'arrivée dans ce champ professionnel peut également avoir lieu à la suite d'une opportunité** (un remplacement, un départ à la retraite, un congé maternité...) ou d'un contexte particulier.

D'autre part, **l'arrivée à des postes dans le champ du développement territorial intervient parfois dans le cadre de l'émergence de nouveaux dispositifs politique de la ville** tels que les CUCS, les contrats de ville, les missions DSU etc. Par exemple, une personne que nous avons interrogée a « *participé à la mise en place du contrat, des premières consultations sur le territoire, la rédaction du contrat de ville à l'époque et à sa mise en place concrète* » (DBM, chef de projet CUCS et responsable du pôle ressources cohésion sociale et territoriale, Grand Evreux Agglomération). Une autre personne nous disait avoir « *participé à la création de la mission DSU parce qu'il n'y en avait pas. Donc j'ai été un des premiers postes recrutés* » (S.P, adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration).

Un facteur que l'on a relevé également dans plusieurs entretiens est le **nombre important de personnes ayant travaillé dans le développement local à l'international**. Ainsi, un gros noyau de nos interrogés a débuté sa carrière dans des ONG ou des associations sociales dans des pays en développement : « *Je suis parti plusieurs années sur différents terrains humanitaires ou de développement international* »

(GG, directeur départemental association Etudes et chantiers, Essonne). On constate que ces individus rejoignent le développement local en France au bout de quelques années : « *j'ai fait le choix de revenir en France parce que je ne me trouvais pas très légitime en Afrique pour orienter des projets de développement* » (A.B, chargée de mission Habitat, renouvellement urbain et cadre de vie, DPVI - Mairie de Paris).

Enfin, un élément est apparu également au fil des entretiens menés, **c'est l'importance de la formation professionnelle et du passage de concours ou de diplômes dans l'évolution des carrières lorsque cela s'avère nécessaire**. En effet, pour évoluer vers des postes à responsabilité, certaines personnes passent des diplômes tels que le DEFA (Diplôme d'Etat relatif aux fonctions de l'animation) : « *une fois que j'ai eu mon DEFA, j'ai pris un poste de directeur de centre social à Valence dans la Drôme* » (F.V, délégué général de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Paris) ou des concours d'attaché territorial. Ces opportunités pour passer des diplômes ou des concours permettent aux individus qui n'auraient pas eu une formation suffisante de rebondir grâce à l'acquisition de nouvelles compétences : « *j'ai passé un diplôme de niveau 2 de dirigeant d'entreprise d'économie sociale, donc c'est là où j'ai acquis les compétences de gestion financière et de gestion des ressources humaines* » (FV, délégué général de la fédération des centres sociaux et socioculturels de France, Paris).

On constate que beaucoup de personnes travaillant dans ce domaine, sont passées par des postes de travailleurs sociaux (éducateur spécialisé, assistante sociale). D'autres individus ont travaillé comme consultants : « *j'ai travaillé comme consultante dans un cabinet de conseil pendant trois ans* » (MM, chargée de mission, DPVI – Mairie de Paris). **Il semble donc exister une passerelle avec ces autres métiers très proches des métiers du développement social urbain**. D'autre part, nous remarquons une **division entre ceux qui travaillent dans des associations et ceux qui travaillent dans des administrations** (collectivités territoriales,...), deux domaines aux modes de fonctionnement très différents. Parfois, des personnes commencent par travailler en associations avant de rejoindre une collectivité, l'inverse étant également observé mais à la marge, parmi nos enquêtés.

Ce que nous pouvons retenir de notre analyse sur les carrières de nos interviewés c'est qu'environ deux tiers des professionnels que nous avons interrogés sont arrivés dans le développement local après avoir fait la formation adéquate pour cela, mais un tiers tout de même sont arrivés dans ce champ alors que leur formation ne les y dédiait pas.

Nous avons vu que les personnes pouvaient arriver dans le champ du développement social urbain grâce à des opportunités (contexte lié à la structure, nouveau dispositif...) et non uniquement par la formation. Cela engendre des carrières qui évoluent de façon linéaire tandis que d'autres paraissent plus saccadées d'autant que des passerelles existent avec d'autres champs du développement territorial tels que le travail à l'international, le travail social ou encore les postes dans des sociétés de conseil. Cela amène les individus à pouvoir changer de types d'emploi et se positionner selon plusieurs visions du développement.

Comme nous l'avons vu, les carrières des individus sont influencées par leurs motivations. Nous allons désormais identifier les éléments que les personnes interrogées ont mis en avant dans leur choix de travailler dans le champ professionnel du développement local.

B) Les motivations

Au travers des divers entretiens menés, nous avons pu constater que les travailleurs du développement social urbain ont intégré pour une grande partie (plus de de la moitié d'entre eux) ce champ par **conviction sociétale**, pour **le côté social de leur travail, aider, accompagner un public en difficulté, améliorer le cadre de vie, aider à créer des liens entre les acteurs et la population pour qu'elle s'intègre davantage à la société**. Pour autant, si leur conviction première en intégrant ce champ était d'aider à l'amélioration de la vie quotidienne d'une certaine catégorie de population, certains se rendent compte que c'est **un travail de long terme et qu'atteindre ce but peut être idyllique**.

« Faire un métier qui soit utile socialement [...] bon même si on s'attaque à des choses hyper lourdes et qu'on est parfois frustré, on agit quand même ». (RR, agent de développement local, 19^{ème}, DPVI).

Ainsi **la motivation de départ peut évoluer** *« Ce que j'apprécie dans mon poste c'est qu'il n'y a pas deux journées qui se ressemblent [...] Après tu m'aurais posé la question il y a trois ans, j'aurais dit clairement l'amélioration du cadre de vie de l'habitant,*

essayer d'améliorer son quotidien. Aujourd'hui ça a changé, même si c'est toujours le même objectif, j'ai un peu plus de réticences quant à l'atteinte de cet objectif. Mais ça reste un but à atteindre » (NT, chargée du développement social urbain, OPIEVOY, Evry).

Ces convictions sociétales reposent parfois sur un **engagement** de longue date, sur un **passé militant** comme nous l'explique PL, chef de projet réussite éducation à Saint-Michel-Sur-Orge, « *c'est un parcours qui est lié à un engagement militant, moi j'ai été nourri par toute cette vague. [...] Les premiers acteurs avant qu'on parle de chefs de projet étaient des militants de l'éducation populaire, de gauche* ».

La deuxième motivation qui revient ensuite le plus souvent dans les entretiens c'est le **lien logique avec les études faites par l'enquêté**.

« *J'ai fait des études de géographie urbaine jusqu'en maîtrise avec des mentions aménagement du territoire à partir de la 2^{ème} année de DEUG. J'ai fait un DESS de développement local, aménagement animation, toutes ces questions là d'aménagement du territoire, de logement social m'ont interpellées [...] C'était une suite logique* ». (MB, chargée de développement local, Paris Habitat).

Des études certes qui amènent dans le champ du développement social urbain par une **suite logique entre cursus scolaire et métier**, mais nous pouvons noter que la vocation d'aider à l'amélioration de la société revient toujours et explique en grande partie le choix de formation (ce que nous verrons dans notre deuxième partie).

« *Dès la fac, l'objectif c'était la fonction publique, l'intérêt du service public, rendre service à la collectivité* » (EDO, responsable service urbanisme Melun maison des projets).

L'opportunité de travailler dans ce domaine revient certes à moindre mesure mais c'est un élément non négligeable, l'envie de changer de métier mais une fois encore derrière cette opportunité de poste nous pouvons retrouver la motivation « *d'aider les gens qui viennent du même milieu que nous* » nous stipule HS, collaboratrice GUP qui pourtant exprime auparavant le fait que « *personnellement ce n'est pas mon domaine de prédilection les métiers du DSU donc un peu difficile de parler de motivation* » mais qu'il faut bien travailler.

Nous pouvons ainsi noter que certains n'avaient pas nécessairement de motivation à proprement parler avant de rentrer dans ce domaine mais qui par la suite s'y sont

retrouvés comme nous l'explique HS « *Aider les gens qui viennent du même milieu que nous* ».

L'attrait du service public, l'influence familiale et la possibilité de changement, de bouger dans son travail, sont également des motivations qui ressortent des entretiens.

Par rapport à **l'attrait du service public** nous pouvons signaler qu'il y a principalement l'attrait pour le service public « *Je pense que j'ai toujours voulu travailler dans l'action sociale et l'action publique, la fonction publique ça c'est sur. [...] Je ne me vois pas dans un autre secteur d'activité* ». (SP, adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration). Et il y a les acteurs qui ont choisi ce métier pour pouvoir davantage **comprendre les différents facteurs** en jeu pour la construction d'un territoire et pour pouvoir ainsi, et on en revient au côté social, aider à l'amélioration d'un territoire.

« *Là ce qui m'a séduite, c'était de me questionner à l'échelle d'un territoire et de prendre de la hauteur [...] En terme de curiosité, cela me bottait bien d'apprendre comment ça se passe de l'autre côté [...] je travaillais précédemment à ASF, nos financeurs notamment publics, c'était pas les gens les plus intéressants qu'on croisait [...] j'étais curieuse de savoir qu'est ce qu'il y a derrière, de comprendre pourquoi on nous en demandait autant et avec des exigences et puis de voir comment les choses se réfléchissent à l'échelle d'un quartier [...] C'est fascinant de réfléchir à l'échelle d'un territoire* » (MR, Agent de développement local, Maire de Paris).

L'influence familiale est comme nous l'avons dit précédemment minime mais il est important de noter que certains se sont engagés dans le champ du développement social urbain car leurs familles sont également dans le social « *Dans ma famille le social c'est le quotidien pour tous* » (AL, responsable de deux services jeunes, Melun). Ce qui peut poser question car si sa famille n'était pas dans le social, est-ce que la personne y aurait été ? Est-ce que se sont réellement des convictions personnelles ou une influence trop poussée de la part de ses parents ? « *Oh ben parce que je suis tombé dedans, un peu comme Obélix !* » (MZ, Directeur Politique de la Ville à la communauté d'agglomération du Plateau de Saclay, Professeur à l'UEVE).

L'attrait du changement revient le moins souvent mais nous avons voulu qu'il apparaisse dans cette étude car nous pensons que cette motivation peut être un oubli par les autres acteurs. Dans tous les cas cette motivation nous a intéressés car elle nous permet de voir la diversité possible au sein d'un même métier.

« *Le fait de changer de zone géographique et de territoire et donc de partenaires, de contexte etc. fait que vous avez l'impression de faire un nouveau métier quoi* » (HMM, responsable de la coordination du développement social urbain OSICA).

Ainsi nous pouvons affirmer que la motivation première est **l'attrait pour le social**, contribuer à l'amélioration du cadre de vie quotidien de la population, favoriser une certaine cohésion sociale en participant à la création de liens sociaux pour arriver à améliorer la société.

VI) Conclusion de la partie Parcours Professionnel

En conclusion, nous pouvons dire que les métiers du développement social urbain sont des métiers qui sont transversaux, pluridisciplinaires et intègrent fortement l'approche territoriale. Ce sont en effet des métiers dans lesquels les publics visés sont des habitants d'un secteur délimité qui répondent à des cadrages (politiques, institutionnels) également territorialisés. De plus, les individus travaillant dans ce domaine sont en relation avec de nombreux partenaires de terrain, qu'ils soient institutionnels ou associatifs, ce qui crée également une vraie dynamique sur un espace circonscrit.

D'autre part, les déroulements des carrières dans le champ du développement social urbain sont souvent très variés d'un individu à un autre. Certaines personnes ont des carrières très linéaires qui poursuivent logiquement leurs parcours de formation : cela détermine un lien logique entre formations proposées dans ce champ du développement local et les postes qui se succèdent dans ce même champ. D'autres individus, en revanche, ont des carrières plus atypiques et proviennent parfois d'un tout autre domaine. Cela veut dire que la formation n'est pas non plus indispensable pour faire ses marques et progresser dans le domaine du développement social urbain.

Les compétences en matière de connaissances théoriques sur l'aspect technique s'acquièrent par la formation mais beaucoup de compétences en matière de savoir-être et de savoir-faire, qui selon les professionnels interrogés sont encore plus importantes, relèvent de la multiplication des expériences professionnelles. Toutes ces compétences très diverses sont importantes à avoir pour évoluer dans le champ professionnel du développement territorial.

Les missions évoquées par les entretenus dans le cadre de leur travail quotidien diffèrent beaucoup selon leurs structures et sont assez diverses. En fonction des postes, le travail de terrain est prégnant, bien qu'il s'articule souvent à un travail plus administratif. Les professionnels que nous avons interrogés sont plutôt univoques sur le fait qu'ils ont des marges de manœuvre importantes dans leur travail quotidien.

Enfin, les individus qui évoluent dans le champ du DSU semblent particulièrement motivés par l'aspect social et leur intérêt va souvent dans le sens d'une contribution pour l'amélioration de la vie en société et de la cohésion sociale.

Intéressons nous maintenant plus en détail à la dimension « formation » pour comprendre quelle est son importance dans le développement des métiers du développement local et comment celle-ci s'articule avec les parcours professionnels de chacun.

PARTIE II : LA FORMATION

Après avoir parcouru les parcours professionnels des interrogés, il s'agit à présent de s'intéresser plus en détail aux formations initiales suivies par l'ensemble de ces professionnels mais également de s'intéresser aux formations suivies dans le cadre de l'exercice de leur fonction.

Est entendu par formation initiale la formation reçue avant l'entrée dans le monde actif. Il est apparu important de faire un focus sur la formation initiale reçue afin de comprendre et d'observer les évolutions du champ qu'est le développement local et de voir en quoi la formation initiale révèle des constructions professionnelles différentes, notamment entre les différentes générations.

Il a été décidé d'utiliser la méthode de l'« idéal type »¹ afin de faire ressortir les caractéristiques principales et ainsi pouvoir appréhender les différentes évolutions et les facteurs de causalité. Aussi, deux idéaux types ont pu être modélisés :

1) La nouvelle génération

Il s'agit de **professionnels ayant un haut niveau qualification (bac +4, +5) dont la moyenne d'âge se situe aux alentours de 30 ans**. Ces personnes ont suivi généralement un **cursus initial sans interruption donc plutôt linéaire**, suivant le modèle actuel (licence, BTS/DUT jusqu'au master (Bac+5)). Au sortir de leurs études, ils disposent majoritairement d'un haut niveau d'expertise technique et « scientifique ». Parmi les formations initiales évoquées par les interrogés, trois prédominent :

- Géographie et aménagement du territoire
- Développement social urbain / sociologie urbaine
- Urbanisme

□

¹ L'idéal type est une reconstruction stylisée qui permet au sociologue d'isoler les traits, les critères, les variables, les caractéristiques les plus significatifs d'une réalité. De part cette méthode nous avons pu isoler des déterminants et émettre des hypothèses sur les évolutions constatées.



2) La génération « militante »

Le profil de cette génération tranche avec la précédente en ce qu'elle a un **parcours aussi bien initial que professionnel « décousu »** que l'on pourrait qualifier d'atypique. Cette génération est arrivée dans le champ du développement local en même temps que celui-ci se construisait. Les professionnels appartenant à cette génération se situent **dans la fourchette d'âge des 45-60 ans**. Leur parcours apparaissent atypiques car issus de domaines diverses (histoire, la comptabilité, les lettres, travail social,...) avec un niveau de qualification éparse (Bac+2 à bac+5) et entremêlé d'expériences diverses dans le milieu associatif, animation, humanitaire mais également dans le privé. Tous sont arrivés dans le champ du développement local parce qu'ils étaient animés par des convictions profondes et un désir de participer à la transformation de la ville afin d'en faire un espace d'appropriation de chacun.

Cette modélisation permet de mettre en exergue l'évolution du développement local tant dans sa pratique sur le terrain que dans les besoins croissants de qualification exprimés par les acteurs agissant dans ce champ. Les premiers à avoir exprimé ont été ceux des débuts, souvent peu armés pour faire face à l'institutionnel ; ils ont ainsi milité pour la mise en place de formations adaptées au développement local. La reconnaissance de leur travail est due pour une large part à la création de formations reconnues par l'Etat.

Durant ces vingt dernières années, des filières spécifiques se sont créées permettant ainsi l'acquisition d'un niveau d'expertise minimal requis pour faire du développement social urbain. L'Université a été un acteur majeur dans la démocratisation de ce champ et l'on retrouve en France un grand nombre de Master (Bac+5) comprenant l'intitulé développement social rattaché à une discipline thématique, la sociologie le plus souvent, ou transversale comme peut l'être l'AES (Administration, économique et social).

Parmi ces formations, pour n'en citer que quelques unes :

- Master 2 Professionnel, AES, *Spécialité Interventions sanitaires et sociales, Parcours développement local*, Université de Reims, Champagne Ardenne
- Master 2 Professionnel, AES, *Intermédiation et développement social / Master 2 Politique de la ville et développement territorial*, Université Paul Valéry, Montpellier

III

- Master 2 Professionnel, Sciences politiques, *Politiques publiques et changement social mention Ville, territoire et solidarité*, IEP/ Université Pierre Mendès France, Grenoble 2
- Master 2 Professionnel, Sociologie-démographie, *Développement social urbain et action publique*, Université de Versailles, Saint-Quentin-en-Yvelines
- Master 2 Professionnel, Sociologie, *Ingénierie des Projets de Développement Social Urbain et de Développement Durable*, Université d'Evry Val d'Essonne

La professionnalisation et la multiplication des formations ayant trait au développement local constituent des marqueurs de l'évolution du champ mais surtout de la considération par les acteurs agissant sur le territoire (institutionnel, associations) du développement local comme outil d'action pertinent dans la mise en œuvre des politiques publiques. C'est dans ce sens que la volonté d'élever le niveau d'expertise des professionnels du DSU s'est exprimée.

I) Le recours à des formations au long cours



On constate à la lecture des témoignages recueillis que la majorité des personnes interrogées travaillant dans le développement social urbain ont reçu une ou plusieurs formations durant leur parcours professionnel, certaines ayant même suivi des formations diplômantes. Cette constante est le résultat d'une **volonté des structures de favoriser la professionnalisation de leurs équipes et la promotion des carrières de ces professionnels tant en interne qu'en externe**. C'est en ce sens qu'H.S, collaboratrice GUP, s'es exprimée : « *A la Maison des projets, on a la chance d'avoir un chef qui nous pousse beaucoup pour se former autant à des logiciels que pour passer des concours en interne, ou même des diplômes* ».

Portés à leurs débuts par un important tissu associatif et militant, les métiers du développement territorial se sont pas à pas professionnalisés avec une accélération lors de l'intronisation de la politique de la ville par le corps institutionnel. Mais la formation de ces professionnels ne s'est cependant pas faite de manière uniforme, encore maintenant, puisque la variété des postes et la diversité des parcours professionnels de chacun a nécessité pour les employeurs de rechercher sans réel appui extérieur les formations

susceptibles de répondre aux mieux aux attentes de leurs professionnels. Aujourd'hui, les employeurs (privés comme publics) s'emploient à mettre en place des plans de formation afin de développer les compétences de leur personnel. Aussi, lorsque les formations proposées en interne ne peuvent répondre aux attentes des professionnels, ces derniers sont souvent force de proposition pour des formations dont il aurait eu écho.

De par les témoignages recueillis au cours de cette étude, il apparaît que la **Mairie de Paris semble être relativement bien organisée** en la matière. Ainsi S.T., Chef des services administratifs et financier à la DPVI de la Mairie de Paris, expliquait avoir constitué un catalogue de formations internes proposées par des prestataires référencés. Géré par la direction des ressources humaines (en central), il est constitué, d'une part, de crédits délégués, qui concernent des formations dites classiques (Rédaction d'acte administratif, budget de la ville, gestion de personnel, management, informatique) et d'autre part, par une enveloppe, d'un montant variable, allouée pour former les agents sur les thématiques particulières aux missions de la délégation à la politique de la ville et à l'intégration (Insertion, Culture, Lutte contre les discriminations, égalité hommes-femmes, etc.).

Toutes les structures œuvrant dans le développement social urbain ne disposent cependant pas des crédits qu'à la Mairie de Paris, et l'on observe une différence dans l'accès à la formation en fonction des organismes et du statut des personnes. Les salariés des associations ont, par exemple, une offre de formations beaucoup plus restreinte que celle des structures publiques, le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT) étant « le » centre de ressource de la fonction publique.

Mais même lorsqu'aucun plan de formation interne n'a été mis en place, les organismes/ structures utilisent d'autres biais pour développer la qualification de leurs équipes. Tel est le cas de Paris habitat qui propose à ses salariés, pas spécifiquement ceux du développement social urbain, de bénéficier du droit individuel à la formation (obligation légale).

Comme observé ci-dessus, c'est bien souvent la nécessité qui pousse les structures à former leurs collaborateurs en fonctions de leurs besoins propres. Ces **besoins en formation** peuvent être :

- **liés au service**, notamment aux difficultés que le professionnel peut rencontrer dans l'exercice de ses missions, comme l'explique J.S., chargée de mission DSU :

« on a eu un problème de copropriété de parking et c'est vrai que je ne savais pas comment ça fonctionnait, donc j'ai souhaité suivre une formation sur le traitement des copropriétés et les bases juridiques des copropriétés ». D.U., directeur d'une association, le constate aussi *« on se rend compte qu'on est face à des décisions qui nécessitent des compétences particulières qu'on ne peut pas acquérir sur le tas (...) oui, à ce moment, j'ai suivi des formations selon les besoins qui se posaient alors devant nous »*.

- **liés à l'évolution des postes** qui obligent les agents à reprendre des formations. Ces changements peuvent découler de l'évolution du cadre réglementaire et législatif, comme le précise C.F., Responsable de projet quartier social chez Osica, qui s'est formé à l'Ecole de Rénovation Urbaine, récemment créée avec la naissance de l'ANRU ou encore, E.M., Chargé de développement local en charge du cadre de vie et de la santé qui a du se former aux fondamentaux du management suite à l'évolution de ses missions.

- **liés à la prise d'un nouveau poste**, demande presque toujours aux personnes de se former pour réussir au mieux leurs nouvelles missions, et ce qu'elles aient, ou non, de l'expérience, ou le diplôme adéquat. Ainsi de V.G., chargée de projet politique de la ville, qui a *« aussi fait des formations sur le montage de projets politique de la ville [...] puisque je n'avais pas de formation dans le domaine »*.

Le recours aux formations est donc incontournable et nécessaire aux professionnels du DSU. Celles-ci contribuent fortement à leur progression professionnelle. Ainsi E.M., chargée de développement local en charge du cadre de vie explique : *« [...] je choisis les formations qui m'intéressent, j'en parle avec mon chef de projet qui me dit : « oui, là je trouve que c'est une bonne idée, là c'est pas prioritaire ». Donc, il valide ou pas mes choix. »*. Ceux-ci n'hésitent pas à solliciter les formations qui leur semblent pertinentes à l'accomplissement de leur mission ou à leur évolution professionnelle ; ils évaluent par eux-mêmes leurs manques et s'adaptent aux contingences de leur poste dans la mesure des moyens offerts par leur employeur.

II) La formation continue



Il est intéressant de constater que **certaines personnes interrogées ont suivi des formations diplômantes dans le cadre, ou non, de leur emploi**. Cela dit, elles représentent une minorité des témoignages recueillis. On peut penser que cela est dû au développement de filières universitaires spécifiques au développement social urbain, et à une offre de formation à destination des professionnels plus étoffée. En effet, les formations internes ponctuelles sont souvent la manière la plus répandue qu'ils utilisent pour se professionnaliser et évoluer. Mais il est des situations où celles-ci ne suffisent pas à soutenir l'évolution des personnes, notamment pour celles dont la formation initiale, et le niveau, sont trop éloignés des fonctions visées, quand « *il y a des savoirs qu'on ne maîtrise pas* » (H.S., Collaboratrice GUP).

Malgré le peu de matériel recueilli sur ce thème, on constate aussi que **la formation continue peut concerner tous les niveaux hiérarchiques et tous les types de postes**. H.S., a ainsi « fait une formation IFOCOP de niveau BTS, dans le domaine du secrétariat administratif avec une option comptabilité », ou de S.P., adjointe au délégué à la politique de la ville qui a « fait l'*Institut National des Etudes Territoriales (INET) : les gens qui forment les cadres territoriaux et fonctions de responsable (cadres A et A+)*. *J'ai fait le cycle supérieur de management au sein de l'INET. En fait, c'est le cycle formation continue des directeurs territoriaux en collectivité locale* », ou encore A.L., responsable de deux services jeunes, qui a « eut l'opportunité de passer ce diplôme (le DEFA) en alternance au sein des structures dans lesquelles » il travaillait.

III) La formation « sur le tas » : un mode de formation prépondérant dans de la profession

Malgré l'offre de formation proposée par les structures en interne ou en externe, toutes les personnes interrogées mettent en avant **l'importance dans leur parcours professionnel de l'apprentissage « sur le tas »**, qu'elles aient la formation initiale correspondante ou non à leur poste. D'une part, parce « *qu'il y a toujours un décalage entre ce que tu apprends en cours et la réalité du terrain* » (A.L., resp. service jeunesse) et

d'autre part, parce que tout ne s'apprend pas à l'école, « *il y a des choses trop spécifiques dans chaque boulot pour pouvoir tout savoir* ».

L'apprentissage de terrain est important pour la connaissance des publics et de l'ensemble des mesures prises pour « *avoir une connaissance assez juste de l'évolution de la vie sociale dans ces quartiers [...] pour se faire une idée sur les solutions à apporter et celles qui nécessitent des améliorations* » (D.U., directeur d'une association). **La formation « sur le tas » se fait tout au long de la carrière du professionnel mais le moment où elle se fait le plus sentir est lors de la prise d'un nouveau poste.** Il faut alors « *s'adapter au terrain, à la population, à son équipe* », « *apprendre plein de choses en très peu de temps* ». Comme en témoigne A.R., chargé du développement social urbain, « *il faut être à l'écoute et comprendre ce que l'on nous demande. Quand on comprend cela et que l'on a de bonnes bases (on sait écrire, on sait parler, on a appris à dissenter, à gérer un projet), on peut s'adapter à tous les postes* ». En s'appuyant sur les dires des professionnels interrogés, il apparaît important de souligner les deux caractéristiques majeures des acteurs du développement local qui sont : leur forte **capacité d'adaptation** et leur **capacité à être mobile** en évoluant d'un territoire à un autre sur des temps parfois réduits.

Il ressort aussi la **nécessité d'être bien entouré**, que l'on soit cadre dirigeant, ou simple chargé de mission, les collègues, ou les assistants, sont très importants, comme en témoigne K.M., chargée de mission ingénierie de projet dans un PLIE : « *j'ai pas mal été appuyée dans les premiers temps par l'ancienne chargée de relations entreprises du PLIE qui avait pas mal d'expérience ; petit à petit, je suis montée en charge au niveau des responsabilités* ».

On note que les compétences acquises sur le tas, lors de précédentes expériences, sont toujours intéressantes à mobiliser lors de nouvelle prise de fonction car elles s'avèrent en partie transférables. Cela est particulièrement vrai pour les personnes issues du monde associatif qui ont, de fait, acquis des compétences en management d'équipe, en conduite et en évaluation de projets, en recherche de financement.

Enfin pour conclure, comme le dit H.M, Responsable de la coordination du développement social urbain chez Osica : « *[...] le fait de changer de territoire, d'autres partenaires, d'autres enjeux fait que vous vous formez en permanence. Et je trouve que c'est ce qui fait la richesse justement de ces métiers là, qu'on s'enrichit en permanence du contact des autres, et des projets.* »

IV) Le regard des professionnels sur les formations suivies

A) Sur la formation tout au long de la carrière professionnelle

Comme vu précédemment, l'évolution du cadre réglementaire et institutionnel, et les progressions de carrière, obligent les professionnels du DSU à se former régulièrement. Au regard de ce que les professionnels ont pu exprimer quant aux différentes formations suivies, **celles-ci semblent dans leur ensemble adaptées à leurs besoins.**

Il apparaît que les formations proposées répondent aux besoins des professionnels rencontrés, et qu'elles évoluent avec leur temps, les nouvelles idées. Cela donne, notamment, « *une meilleure capacité d'adaptation à un public large* » (PDN, chargé de mission GUP). Un autre professionnel pointe l'importance de suivre des formations parce qu'il « *y a des compétences, des thématiques nouvelles, des thématiques qui s'enrichissent [...]* » (M.Z, Directeur de la politique de ville de la communauté d'agglomération de Saclay).

Un autre professionnel, D.B, Chef de projet CUCS, laisse néanmoins apparaître un bémol concernant les formations dispensées par le CNFPT (public), en « *complet décalage* » dans son secteur avec l'évolution du terrain.

B) Apports de la formation initiale à la pratique professionnelle

Ces personnes sont également en accord sur le fait que **la formation reçue à l'université leur permet de travailler en ayant toujours un regard critique** : « *Toute ma formation universitaire m'a permis d'être en mesure d'avoir un regard critique et d'analyser les choses avec beaucoup de recul* » (D.U, Directeur de l'association *La voix des jeunes* à Evry). E.M, chargée de développement local en charge du cadre de vie, de la santé abonde en ce sens : « *toutes ces études m'ont permis d'acquérir quand même un socle [...] une certaine méthodologie, une rigueur, la connaissance de certains travaux sociologiques, géographiques sur le quartier* ».

Les professionnels ayant suivi une formation initiale balayant divers domaines tels que le droit, la sociologie, l'économie, le social reconnaissent que cette transversalité leur a apporté un « plus » dans leur travail de développeur comme en atteste F.P, adjointe au maire du 18^{ème} arrondissement de Paris, en charge de la politique de la ville et des services publics : *« Je ne regrette pas parce que honnêtement c'est un bagage tellement fort, tellement fort de ne pas avoir été spécialisé dès le début, d'avoir toutes ces matières différentes, toutes ces connaissances différentes (...) Tout ça, tout ça, ça sert maintenant »* (adjointe au maire du 18^{ème} arrondissement de Paris, en charge de la politique de la ville et des services publics).

Plus généralement, ces professionnels s'accordent à dire que **leur formation universitaire leur a donné les éléments nécessaires pour avoir une culture générale mais aussi un bagage pour mieux appréhender le terrain**. Ainsi, ils ont acquis :

- Des savoirs de base
- Une méthodologie de travail
- Les méthodes d'élaboration d'un diagnostic
- Divers savoir-faire

C) Limites de la formation initiale : pour l'essentiel, un décalage entre théorie et pratique

Certaines enquêtes collectives réalisées pendant la formation ne reflètent pas la réalité comme en témoigne A.B, chargée de mission habitat DPVI Mairie de Paris: *« La réalité, c'est la collectivité qui a besoin d'une information du jour au lendemain pratiquement et on fait une étude vite fait et disons que même dans le cadre des stages ou des ateliers, on n'est pas vraiment immergé, et ça, on l'apprend vraiment du coup en étant en poste »*. De plus, les savoirs acquis durant le cursus universitaire ou apparentés sont souvent trop axés sur les concepts et pas assez sur l'opérationnalité. Sur ce point, les interrogés ayant suivi une formation à Sciences Po ou calqué sur ce modèle d'apprentissage regrette une formation trop « calibrée culture générale » occultant un peu l'aspect social. Ceci étant cette culture générale leur permet d'appréhender plus facilement l'environnement socio-juridique.

De manière générale, de nombreux jeunes professionnels ont exprimé **le besoin d'être formés sur des aspects plus opérationnels du développement local**. Les

différents retours des interrogés laissent à penser que les nouvelles générations de professionnels ont acquis par leur formation initiale les savoirs nécessaires à la compréhension de leur environnement socio-juridique/économique mais qu'en revanche, ils sont peu outillés pour développer leur savoir-faire. Il faut néanmoins relativiser ce manque dans la mesure où ces savoir-faire s'acquièrent en grande partie par l'expérience.

Un grief plus global a été exprimé en termes de préparation à l'entrée dans le monde du travail donc non spécifique au champ du DSU mais qui semble néanmoins important de souligner : « *Il n'y pas grand chose en terme de contenu que j'ai pu véritablement ré-exploiter* » (A.B, chargée de mission habitat DPVI Mairie de Paris).

V) Zoom sur les formations suivies



Une large palette de formations est proposée aux professionnels du développement social urbain cependant, il apparaît difficile à partir des propos recueillis d'en faire un inventaire exhaustif, du fait notamment de la diversité des métiers du DSU. La répétition de certaines occurrences permet néanmoins d'établir deux catégories : les formations « pratico-pratiques » et les formations « spécifiques ».

A) Les formations « pratico-pratiques »

Ce sont les formations transposables à n'importe quel poste ce, quel que soit le domaine d'exercice. Parmi ces formations, on trouve :

- **L'informatique** : ce besoin a été largement exprimé par les professionnels notamment la formation à des logiciels particuliers de gestion de base de données, de comptabilité, d'infographie, de cartographie ou simplement de traitement de texte
- **La comptabilité publique, les finances publiques**
- Les formations visant à **améliorer l' « efficacité » des professionnels** : gestion du temps de travail, gestion du stress, prise de parole en public, animation de réunion
- Les formations relatives à **l'animation, la gestion de projet**

- Les formations à **dimension managériale** tel que le management d'équipe, la gestion des ressources humaines.

B) Les formations « spécifiques »

Elles sont souvent **suivies suite à une prise de poste**. Pour en citer quelques unes :

- L'urbanisme réglementaire
- La législation de l'habitat
- Le traitement et les bases juridiques des copropriétés
- La réglementation amiante et thermique
- La comptabilité associative
- Le droit des associations
- La gestion de projets de santé
- L'évaluation
- La cartographie

Toutes ces formations sont distribuées par des organismes divers, certains référencés, d'autres non ; certains publiques, d'autres privés. Quelques **organismes, centres de formation ou écoles/université** ont été cités par les interrogés. En voici quelques-uns : le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale), l'INET (Institut National des Etudes Territoriales), l'Institut d'urbanisme de Bordeaux, l'Ecole de la Rénovation Urbaine, l'UFCV, l'IRTS de Montrouge, l'IFOCOP, l'AFPA, le CRIPS, l'Institut Rondo mais également l'EHESS (Ecole des Hautes Etudes en Science Sociale) et Science Po Paris. Cependant, il semble que l'évocation de ces grandes écoles ne soit pas représentative de la possibilité pour l'ensemble des professionnels du DSU d'y accéder en raison de leur caractère sélectif.

Quelques personnes ont effectué une interruption dans leur parcours professionnel pour reprendre des études les menant à des niveaux de maîtrise de développement social urbain dans la communauté européenne, ou encore de direction de projets artistiques et culturels pour n'en citer que quelques uns. Mais plus généralement, les concours de la fonction publique (Concours de rédacteur et d'attaché territorial) restent le moyen le plus répandu pour accéder à davantage de responsabilités.

Pour conclure, **la formation, qu'elle soit continue ou ponctuelle, est une composante essentielle des caractéristiques des professions du développement social urbain.** Elle apparaît, à leur témoignage, adaptée, et relativement accessible, en fonction des lieux de travail. Incontournable pour suivre les évolutions des cadres réglementaires et juridiques, elle permet aussi l'évolution professionnelle et la promotion interne et externe des salariés. Elle offre à ce titre, une grande mobilité professionnelle qui leur permet de passer d'un domaine à un autre, de nombreuses compétences étant transférables. Peu de domaines offrent de telles perspectives, c'est là, à n'en point douter, une des forces essentielles des professions du DSU, et une des causes de leur attractivité.

VI) Influence du militantisme dans les métiers du DSU

Initialement investi par des militants, le champ du développement local s'est ainsi progressivement ouvert à de jeunes professionnels non-militants, partageant leurs engagements ou non, suite à la professionnalisation de leurs actions militantes.

Sur une cinquantaine d'acteurs enquêtés, seuls treize d'entre eux ont abordé directement l'aspect militant de leur posture professionnelle. Plus de la moitié d'entre eux a entre 40 et 50 ans. **Ces derniers se sont engagés sur le champ associatif et particulièrement dans les mouvements d'éducation populaire dans les années 80.** Le militantisme politique est peu évoqué. En effet, les acteurs du développement local font bien la distinction entre les deux catégories d'engagement militant et s'expriment timidement sur leur sensibilité politique. L'un d'entre eux fait référence à la « maturité » requise pour s'engager politiquement. Les passages recensés sur le militantisme permettent de dresser **3 profils types de professionnels du développement social urbain :**

Du militant d'origine à l'expert-militant

Ces acteurs ont su reconvertir leurs moyens d'action en savoir-faire professionnels. **Les activités militantes ont offert une connaissance du terrain et un réseau de partenariat actif.** C'est ainsi que des travailleurs sociaux, des militants de la Jeunesse Ouvrière Chrétienne et d'autre mouvement d'éducation populaire, ont pu accéder à l'échelon de pilotage, sur le champ du développement social urbain. Cette enquête

rappelle que les premiers acteurs du développement local sont des militants. Engagés dès la jeunesse, ils défendent les valeurs de « promotion sociale » et de « participation de l'habitant » et insistent sur « la lutte contre les inégalités et l'injustice ». Pour la plupart d'entre eux, l'appartenance sociale ou ethnique est à l'origine de l'engagement militant. En professionnalisant leurs ressources, ces premiers acteurs ont contribué au développement des métiers du DSU et à l'arrivée de personnes non-militantes et issues de formations variées. Certaines personnes ne sont pas militantes d'origine mais se sont révélées militantes au cours de leurs parcours.

Du non-militant au professionnel engagé

Les nouveaux entrants dans le champ du DSU sont des jeunes âgés de 25 à 35 ans. Parmi eux, certains se déclarent engagés et au service de causes similaires aux militants même s'ils ne participent pas à des activités militantes extra-professionnelles. **Le fait d'exercer l'un des métiers du développement local est envisagé comme une forme de militantisme.** Comme deux d'entre eux le souligne : « *on n'est pas là par hasard* ». Ces professionnels ont ajouté à leurs compétences techniques, une dimension militante. Ils détiennent un capital universitaire riche et sont issus de formations spécialisées dans le développement social urbain mais aussi dans l'urbanisme, la géographie ou encore l'histoire de l'art.

Les professionnels ordinaires

Une part des enquêtés établit une frontière franche entre la vie professionnelle et tout engagement, du domaine de la vie privée. Dès lors **ces personnes respectent des engagements, certes mais des engagements de salariés.** Les notions qu'elles mettent en avant sont celles de l' « efficacité », de la « missions à remplir ». Ces acteurs font leur travail sans se démarquer. C'est une volonté de leur part que de s'investir non pas en tant que personne mais en tant que professionnel. Leurs activités personnelles et professionnelles sont bien distinctes. Un jeune professionnel développe l'idée de s'investir sans « faire de vague ». Ce nouvel entrant est distant par rapport à ces activités professionnelles et annonce : « *Il y a le travail et la vie privée. Quand je sors du travail, j'essaye de garder ma vie privée, ma vie personnelle, comment dire active. Je ne veux pas me réduire au travail...* ».

VII) La formation informelle

A) Colloques / Journée de formation, d'échanges



Les interrogés participent à des colloques ou formations mais certains avouent y participer beaucoup moins qu'à leur début (après les six premiers mois). Frein principal évoqué : l'urgence , le manque de temps pour faire de la veille documentaire, certains exprimant une vraie frustration par rapport à cela : *« On réfléchit vachement face au mur, on n'a pas le temps de réfléchir au projet. J'avais un professeur qui nous disait que 70% des politiques publiques qui sont mises en place, 20 ans après, elles provoquent l'effet inverse de l'effet escompté. »*, M.R. Agent de développement local, Mairie de Paris.

Certaines personnes participent ou participaient à des **réseaux professionnels**, dynamiques favorisant des échanges entre professionnels.

Parfois, ce sont les responsables amenés à assister à des colloques qui font un **retour à leurs collègues**. De manière générale, la circulation d'informations par la ou les personnes s'étant déplacées, permet aux autres personnes de la structure d'avoir les informations et de se « remettre au goût du jour ».

Il peut y avoir également une lassitude lorsque les mêmes thématiques reviennent ou que ce sont les mêmes intervenants qui les présentent.

Le centre de ressources d'Evry a été cité comme proposant des choses intéressantes mais comme étant « loin et pas pratique » d'accès, donc une Coordinatrice Atelier Santé Ville à Paris par exemple, n'y va pas.

A leur arrivée en poste, un certain nombre suivent **des formations au CRIPS** - Centre régional d'information et de prévention du sida, financé par la région et proposant des formations gratuites aux porteurs de projets parisiens, qui joue un rôle de complément de formation et de rappel des connaissances apprises en étude. Une autre personne, de la Communauté d'agglomération du Val d'Orge, relate son passé de professeur qui concourt à son aisance dans la prise de parole en public et l'animation de réunions aujourd'hui.

A la **DIV**, il y a un gros centre de ressources, avec énormément de qualification destinées aux acteurs en général, aux sous-préfets ville, aux chefs de projet. La contribution à des rédactions de rapports nationaux, de rapports parlementaires sont également très formatrices. Autres sources de formation : les journées d'échange, les séminaires où les professionnels peuvent se rencontrer et échanger sur les expériences de chacun à Professions Banlieue ou à l'Ecole de la rénovation urbaine notamment. Le coût apparaît néanmoins comme un frein non négligeable dans la possibilité de se rendre à tel ou tel formations notamment lorsqu'elles se déroulent dans de grandes écoles comme Sciences Po, l'école des Mines.

B) Connaissance des formations existantes relatives au DSU

Globalement, **le Master 2 DSU proposé à Evry** est connu au moins de nom, notamment par les structures bénéficiant d'un conventionnement avec l'UFR Sociologie et le CFA et donc qui accueillent des apprentis venant de cette formation. Il est connu parce que certains professionnels interrogés en sont diplômés. Il est à noter néanmoins que le contenu n'est pas forcément clairement identifié et visible de tous. Enfin, une large part a exprimé la méconnaissance de ce master.

Concernant **les autres formations en DSU**, quelques uns ont connaissance de formations se déroulant dans les Universités de Paris 8 ou de Nanterre, à Sciences-Po ou encore dans des IUP. A Paris 1, le master Economie de l'aménagement et du développement local a été cité, tout comme celui de Grenoble (sans précisions). La légitimité de l'existence des formations en DSU est reconnue globalement par les professionnels.

F.P., adjointe au maire du 18^{ème} arrondissement de Paris, en charge de la politique de la ville et des services publics, souligne que : *« Nous à la limite, peu importe que la personne ait fait développement rural, développement social urbain ou même histoire ou sociologie. Si on rencontre ces étudiants ce qui compte c'est leur l'envie de travailler, l'intérêt pour ce qu'on fait. Ensuite un minimum de capacités de base qui sont savoir entretenir des relations cordiales, courtoises et constructives, savoir écrire, savoir noter, savoir proposer, savoir se situer dans une équipe. A la limite, je dirais mais moi je suis même prête à prendre à bac moins 2, [...] »*

VIII) Les professionnels et leur rapport au monde de la formation

La relève : l'accueil de stagiaires et/ou apprentis

Au sein des structures interrogées, **globalement, de nombreux stagiaires et apprentis sont accueillis**. Dans une moindre mesure, nous pouvons compter quelques services civiques volontaires.

Il y a en nombre, **plus de stagiaires que d'apprentis**, dans la mesure où notamment, les stages étant d'une plus courte durée, plusieurs stagiaires peuvent se succéder sur une même période. Concrètement, un stage peut s'échelonner de quelques jours à plusieurs mois, tandis qu'en apprentissage, l'immersion en entreprise se poursuit sur environ un an.

Les jeunes personnes accueillies pour un stage ont des profils de formation variés, par exemple : secrétariat, urbanisme, aménagement, communication. Ainsi, les niveaux de formation diffèrent également, allant du stage de découverte en classe de troisième (niveau collège) à des formations en 2^{ème} année de master.

Quant aux apprentis, ils préparent des diplômes de l'enseignement supérieur avec une nette proportion de formation de niveau master 1^{ère} année et master 2^{ème} année. Les domaines d'étude sont alors essentiellement axés sur le développement social urbain, l'urbanisme ou encore l'aménagement du territoire.

L'apprentissage et le stage permettent au jeune **d'acquérir de l'expérience dans le domaine exploré** et de se confronter également aux logiques d'une entreprise, ce qui permettrait de trouver plus facilement du travail par la suite. « *C'est important de développer l'apprentissage. C'est une vraie école.* », explique M.Z. Directeur Politique de la Ville, à la communauté d'agglomération du Plateau de Saclay.

L'accueil d'apprentis revêt visiblement de **nombreux atouts**. Tout d'abord, les échanges entre le maître d'apprentissage, les collègues, les partenaires extérieurs sont souvent richement développés. L'encadrement d'un apprenti demande du temps et une implication régulière, permettant une collaboration, des partages, une relation de « donnant-donnant ». De plus, l'apprenti peut permettre d'interroger, de questionner différemment un sujet ce qui est source d'enrichissement pour chacun. Il a notamment la possibilité de mener une ou plusieurs études, faisant alors progresser la recherche sur des

sujets précis, tout en pouvant aborder des éléments davantage opérationnels. Le maître d'apprentissage, selon les cas, est très souvent mobilisé sur de l'opérationnel, et n'a pas forcément de temps à consacrer à la réalisation d'études.

Certaines structures, telles que la Maison du projet à Melun, précise que l'accueil de stagiaires, principalement en niveau 3^{ème}, est parfois lié à un côté social afin de leur faire découvrir le monde de l'entreprise, leur faire découvrir ce qu'est la ville, ce qu'est une Maison du projet. A.L., Responsable de deux services Jeunes à Melun témoigne : *« Il y a vraiment beaucoup de demande, dans les quartiers les métiers dans le social sont très porteurs et sont visibles donc ils attirent vraiment beaucoup de jeunes et malgré moi, je suis obligé d'en refuser. »*

Précisons-ici qu'une relation de confiance est facilitée dans les missions confiées à un apprenti puisqu'il est présent sur un plus long terme, ce qui permet également d'impliquer plus facilement l'apprenti sur des dossiers confidentiels. Il est souligner qu'en général, un stagiaire et un apprenti sont à peu près au même niveau de savoir donc il n'y a pas de différence réellement observée.

Les **limites** soulevées sont diverses. Tout d'abord, comme nous l'avons dit précédemment, l'encadrement d'un apprenti ou d'un stagiaire réclame au tuteur une forte disponibilité. A.L. Responsable de deux services Jeunes à Melun souligne : *« Il est vrai qu'au début, c'est un peu dur de gérer la formation des jeunes quand soi-même on sort d'une formation, mais avec le temps, on apprend à gérer et à prendre ce rôle de formateur très au sérieux, à s'investir dans ce rôle. On donne vraiment quelque chose à ces jeunes, tout autant que eux bien souvent sans le savoir, nous donnent aussi »*. Il faut également être en capacité d'accueil matériel et budgétaire. De plus, les procédures de recrutement d'un apprenti, selon les structures, sont perçues comme pouvant être assez longues et fastidieuses, ce qui peut être un frein à vouloir accueillir un apprenti.

Dans une autre mesure, les politiques de recrutement, privilégiant certains partenariats avec quelques écoles, laissent peu de chance aux autres étudiants issus d'autres écoles et formations, de pouvoir prétendre à entrer dans lesdites structures.

La politique d'emploi est également mentionnée à diverses reprises : l'apprentissage, dans une certaine mesure, masque des emplois dont les services ont besoin. Enfin, le taux de transformation entre un poste d'apprenti, de stagiaire et un poste ultérieur, est

faible.

Professionnels DSU formateurs (enseignement supérieur type Master 2)

Un certain nombre sont professeurs et interviennent dans l'enseignement supérieur, notamment :

- Paris 8, Master Villes et nouveaux espaces de gouvernance en Europe, A.B., Chargée de mission habitat Mairie de Paris
- Université d'Evry Val d'Essonne, M.Z. Directeur politique de la ville à la communauté d'agglomération du Plateau de Saclay.
- un intervenant également en IUT à Bobigny.

Certains ont arrêté d'enseigner par manque de temps, ou par manque d'opportunité, ou parce qu'ils préfèrent prendre le temps d'expliquer les nouveautés juridiques à leurs agents. Pour d'autres, les interventions sont ponctuelles et peuvent concerner aussi bien des formations d'élus, d'acteurs associatifs ou institutionnels, de professionnels du social. P.L., Chef de projet réussite éducative, à Saint-Michel sur Orge a évoqué son intérêt pour intervenir dans le cadre du en master 2 DSU à Evry.

Intervention ponctuelles à l'occasion de colloque ou journées d'échanges

Il y a quelques interventions à des colloques mais celles-ci n'ont été évoquées que ponctuellement.

Au terme de cette partie, nous pouvons observer une grande hétérogénéité dans les parcours d'études des professionnels interrogés. Le niveau d'étude apparaît très variable et ne dépend pas toujours de la place occupée dans la hiérarchie. Tous s'accordent sur le fait que leur formation initiale leur a donné un bon socle de connaissances tout en reconnaissant un décalage entre leur étude et le terrain et ses exigences. Ainsi, l'apprentissage sur le tas et la formation en cours d'emploi, restent-ils prépondérants chez tous les professionnels interrogés. Les formations, imposées ou choisies, leurs sont par ailleurs indispensables pour s'adapter aux évolutions sociétales, réglementaires et juridiques qui en découlent.

On note ainsi que les employeurs en donnent souvent un large accès, en fonction de leur moyen, ce qui permet une meilleure professionnalisation des équipes et favorise la mobilité professionnelle. Cet esprit d'adaptation et de transmission se retrouve dans le

développement de l'apprentissage, et l'accueil des stagiaires, mais aussi dans la multiplication des colloques et autres journées d'information, qui sont autant de moyens donnés aux professionnels d'échanger et d'apprendre. Ils apportent aussi une certaine cohésion à un domaine constitué de professions très hétérogènes. Toutefois, si la plupart des professionnels adhèrent aux mêmes valeurs et font acte d'un certain militantisme dans leur manière d'envisager leur travail, certains, parmi les plus jeunes, gardent une certaine distance professionnelle entre leurs convictions et leurs fonctions.

La professionnalisation des métiers du développement social urbain est un processus en cours qui a beaucoup progressé ces dernières années, d'une part, du fait de l'apparition de filières universitaires spécifiques, d'autre part, du fait d'une vraie volonté des institutions et des acteurs de former leurs équipes de collaborateurs.

PARTIE III : REPRESENTATIONS ET EVOLUTIONS

Cette dernière partie de notre exposé s'essaie à une synthèse des différents regards que portent les professionnels du développement territorial sur leurs pratiques et sur les évolutions qui ont traversé ou traversent aujourd'hui leurs métiers. Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude témoignent tous du fait que le développement social urbain est un secteur en mouvement perpétuel, s'adaptant aux réalités socioéconomiques des territoires, mais aussi aux contextes politiques et législatifs nationaux et locaux

Parce qu'ils sont au cœur de l'action, les professionnels interrogés sont les premiers à ressentir ces évolutions et le croisement de leurs représentations permet de dresser ce modeste et instructif « arrêt-sur-images » .

I) Le cœur de métier des professionnels du développement territorial

Les représentations et les perceptions de nos enquêtés ont permis de dégager trois niveaux d'évolution dans leurs pratiques professionnelles liés :

- à l'évolution même des métiers du champ,
- au public,
- au champ politique de la ville ou développement social urbain.

A) Evolutions des métiers

En ce qui concerne les évolutions portant sur leur cœur de métier, il est possible de remarquer plusieurs aspects récurrents :

- un choc des générations,
- une spécialisation accrue de la fonction,
- une constante adaptation au contexte politique et socioéconomique.

Tout d'abord, une donnée prégnante de notre étude réapparaît au niveau des représentations de nos enquêtés et qui se caractérise par **un choc des générations** entre les professionnels du développement social urbain.

Cette distinction s'exprime par l'arrivée des « jeunes générations », ayant bénéficié de formation nouvelle et d'un « *niveau d'expertise quand même de plus en plus important* » (M.A. Chargé de mission culture et communication, DPVI, Mairie de Paris). Elle se décline également dans des configurations professionnelles extrêmement différentes : les « anciennes générations » venaient plutôt des métiers du social : « *des métiers de l'animation, de l'éducation populaire* » (S.P. adjointe DPVI) ou étaient plutôt « *des vieux de la vieille militants associatifs* » (B.R, chargée de mission emploi DPVI), ou bien des personnes qui avaient un lien ou une implication dans le territoire d'action pour « *établir des relations de confiance avec les habitants, de porter des projets de territoire, d'être dans de la proximité de l'écoute de l'empathie, mais en même temps de faire passer des décisions* » (B.R, chargée de mission emploi DPVI). Tandis que pour les « nouvelles générations », il s'agit, d'après nos enquêtés, de jeunes professionnels titulaires de formations universitaires apparues dans le champ de la politique de la ville, mais également issus des formations politiques plus généralistes (grandes écoles), des métiers de l'urbain, ou des personnes ayant une expérience dans le domaine de la solidarité internationale. Le rapport de synthèse de l'étude du cabinet FOR², rendu en avril 2011, corrobore cette perception en avançant que les plus jeunes professionnels « généralistes » de la politique de la ville sont également les plus diplômés : 84 % des moins de 30 ans ont un BAC +5 ou plus.

Ce rapport souligne également un phénomène intéressant : les professionnels de moins de 30 ans sont surreprésentés dans les « très petits C.U.C.S.³ et les petites villes C.U.C.S. ». Ce qui nous amène à nous demander si ce « choc des générations » n'est pas une spécificité francilienne : le questionnement des personnes interrogées ne serait-il pas en effet le reflet de l'arrivée récente en Ile-de-France par rapport à d'autres territoires, de jeunes professionnels dans ce cœur de métier ?

² FOR², *Etude sur l'ingénierie locale de la politique de la ville : rôle et mission des professionnels généralistes*. Avril 2011. <http://dl.dropbox.com/u/30784566/Acs%C3%A9%20-%20Etude%20Ing%C3%A9nierie%20-%20Rapport%2028tomes%20I%20et%20II%29%20et%20Synth%C3%A8se/Etude%20Ing%C3%A9nierie%20-%20Synth%C3%A8se%20du%20rapport%20d%27C3%A9tude%20-%20Version%20finale.pdf>

³ Contrats Urbains de Cohésion Sociale.

Les perceptions des enquêtés concernant leur cœur de métier mettent également en évidence **une spécialisation accrue de la fonction** qui serait liée au « *morcellement des dispositifs* » de la politique de la ville (S.P adjointe DPVI). Il en découle la nécessité d'avoir des compétences plus spécifiques. Patrick Norynberg, DGA de la Ville du Blanc Mesnil et auteur d'ouvrage sur la politique de la ville⁴, rejoint ce point de vue en évoquant « *une spécialisation accrue d'une partie des chefs de projet en fonction des dispositifs (réussite éducative, rénovation urbaine, contrat éducatif local...)*⁵ ». Cette segmentation se double de la montée d'une pratique de plus en plus gestionnaire et administrative qui inquiète les professionnels car elle se traduit en terme de conséquences par « *moins de marges de manoeuvre pour innover ou pour faire des actions qui correspondraient aux besoins des territoires* » (A.B, chargé de mission DPVI Habitat, Renouvellement urbain et cadre de vie, Mairie de Paris).

Enfin, certains d'entre eux, aussi bien au niveau des collectivités publiques que du secteur privé, font le constat du **désengagement de l'Etat lié à la question des moyens** concourant à « *changer notre façon de travailler* » (G.G, directeur départemental association Etudes et Chantiers Essonne) et qui conduit à l'augmentation de la masse de travail.

Plusieurs enquêtés évoquent également un **perpétuel ajustement des métiers du développement social urbain au contexte politique et socioéconomique**. « *On doit sans cesse s'adapter* » (C.S, Directrice de la politique de la ville et insertion, communauté d'agglomération d'Evry). Les pratiques de ces professionnels du développement social urbain sont sujettes à des évolutions et des transformations au gré de la commande publique de l'Etat et du contexte politique national ainsi que des volontés politiques locales.

B) Evolutions liées au public

L'autre adaptation évoquée par ces professionnels réside dans les évolutions en ce qui concerne le public avec lequel il travaille, de plus en plus confronté à un **phénomène**

⁴ Patrick Norynberg, *Faire la ville autrement et ville, démocratie et citoyenneté. Expérience de pouvoir partagé*, Paris, Editions Yves-Michel, 2011

⁵ Actualités sociales hebdomadaires, *Politique de la ville, des professionnels en quête de renouveau*, 11 novembre 2011, N°2731-3732

de précarisation et victime du chômage devenant non plus « *un problème conjoncturel* » mais « *un problème structurel* » (A.D, directrice de la mission locale du Val d'Orge).

Ils signalent également un glissement des projets de développement local du collectif vers l'individuel notamment avec « *l'émergence de la réussite éducative, donc suivi individualisé* » (E.M, chargée de développement local en charge du cadre de vie, de la santé).

Enfin, les professionnels soulignent aussi les conséquences de la décentralisation qui leur ont permis d'apprendre et de développer des méthodes de travail partagé qui font appel à plus de pratique autour de la participation des habitants et de leur concertation : « *on a appris à parler à la population* » (E.D.O, Responsable service urbanisme, Maison des projets, Melun).

Il n'empêche que les effets de cette politique restent globalement mitigés auprès des professionnels : leurs discours évoquent, malgré tous les dispositifs existants, « *une précarisation des populations qui est importante* » (E.M, chargée de développement local en charge du cadre de vie, de la santé). La perception des évolutions concernant le public traduit un certain malaise des professionnels qui font le constat de difficultés à aider des populations précarisées et stigmatisées « *dans une société française qui fonctionne de plus en plus à deux vitesses* » (N.B, chef de projet à la politique de la ville, DPVI). Certains expriment donc « *le sentiment que la situation ne s'améliore pas* ».

C) Evolutions liées au champ de la politique de la ville

Nous l'avons mentionné précédemment, **l'apparition de formations spécifiques** dans le champ de la politique de la ville par le biais de diplômés universitaires de développement social urbain qui caractérise les jeunes générations de professionnels est révélatrice d'une professionnalisation de ce champ. L'apparition exponentielle de multiples ressources corrobore cette dynamique :

« *Aujourd'hui autour des métiers du développement local ou urbain c'est quand même des choses de plus en plus importantes et donc vous avez matière à la fois à intervenir, à vous ressourcer, à vous qualifier* » (M.A. Chargé de mission culture et communication, DPVI, Mairie de Paris).

D'autre part, certains d'entre eux évoquent une **prépondérance de l'urbain dans le champ de la politique de la ville**. En effet, un enquêté signale une évolution pertinente à souligner : « *le virage pris par la politique de la ville depuis les lois Borloo de 2005 et la création de l'Agence de Rénovation Urbaine et d'autre part l'Agence Nationale de la Cohésion Sociale* » (R.R, agent de développement local 19eme, DPVI). Ce qui est considéré comme une rupture dans le champ de la politique de la ville va se traduire par le fait qu' « *on s'occupe du béton et du dur, et après les habitants* » (R.R, agent de développement local 19eme, DPVI). Cette dichotomie entre l'urbain et le social transparaît également dans la distinction effectuée entre la banlieue et Paris. « *Enfin pour avoir vu les deux, banlieue et Paris, on voit qu'à Paris, on est encore dans une forme plus classique de la politique de la ville* » (R.R, agent de développement local 19eme, DPVI).

Enfin un dernier point concerne **les représentations des professionnels sur l'appréciation des effets de la politique de la ville**. Certains enquêtés expriment le fait que les perceptions ont changé. Au début, la politique de la ville était perçue comme allant tout bouleverser, alors qu'aujourd'hui elle serait plus définie comme une politique de réduction des inégalités : « *aujourd'hui, c'est surtout une politique de la ville qui va surtout servir à ce que la situation ne dégénère pas localement* » (N.B, chef de projet à la politique de la ville, DPVI). D'autres s'interrogent vis-à-vis d'une « *fin proche de la politique de la ville* » (M.Z, directeur politique de la ville à la communauté d'agglomération du Plateau de Saclay) et affirment en plaisantant à demi-mot qu'il pourrait y avoir une résurrection de la politique de la ville au moment « *des retours d'émeutes* » (M.Z, directeur politique de la ville à la communauté d'agglomération du Plateau de Saclay).

En même temps, et c'est paradoxal, les professionnels observent une réduction des moyens financiers et prolongée par une annonce régulière de « *la mort programmée de la politique de la ville* » (G.V, chef de projet politique de la ville, communauté d'agglomération du Val d'Orge).

II) La question du périmètre, de l'échelle ou du territoire de l'action

A) Evolution du périmètre/territoire géographique

De nombreux professionnels ont observé **l'élargissement de leur périmètre d'action** ces dernières années. Avant, leurs actions se limitaient surtout aux quartiers situés en Zone Urbaine Sensible (ZUS)⁶. Désormais, on dépasse ce cadre *stricto sensu* des territoires ZUS pour aller vers des quartiers hors ZUS mais qui rencontrent tout de même les mêmes problématiques et difficultés que les premiers.

« *Quand je suis arrivée je travaillais essentiellement sur les quartiers ZUS. (...) je suis intervenue en 2011 sur des territoires que je ne connaissais pas du tout, qui ne sont pas des territoires ZUS mais qui ont les mêmes difficultés donc c'est tout aussi important d'y travailler.* » (NT, Chargée du développement social urbain, bailleur social OPIEVOY, Evry)

« *Comme autre évolution, je dirai que l'agglo nous demande de plus en plus de sortir des quartiers ZUS (...).* » (DBM, chef de projet CUCS et responsable du pôle ressources cohésion sociale et territoriale, Evreux)

Certains professionnels dénoncent une **logique territoriale peu claire**. En effet, les territoires ne sont pas « définis » et « découpés » de la même façon selon les différentes entités.

Ainsi, par exemple, les territoires définis par les missions locales ne concordent pas avec ceux définis par la communauté d'agglomération. Les premiers s'appuient sur la proximité géographique (communes ou quartiers voisins), tandis que les seconds s'appuient davantage sur la notion de priorité d'intervention (Zone Urbaine Sensible).

« (...) *il faudra qu'à moment donné il y ait une concordance entre le territoire de la mission locale, le territoire des communautés d'agglo (...). Il y a des choses comme ça quand on parle du territoire qui ne sont pas toujours très claires.* » (A.D., directrice de la Mission Locale du Val d'Orge)

Par ailleurs, la création de l'Agence Nationale de la Rénovation Urbaine (ANRU) a permis de **remodeler les territoires prioritaires**. Elle cible ainsi des quartiers dits « en grandes difficultés » afin d'y effectuer en priorité des travaux de rénovation.

« *Je trouve que (...) l'ANRU est une intervention de remodelage des territoires prioritaires. On s'est un peu ré-enfermé dans des territoires* » (S.P., adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration)

⁶ Les zones urbaines sensibles sont définies dans la loi PRV du 14 novembre 1996 comme des « zones caractérisées par la présence de grands ensembles ou de quartiers d'habitat dégradé et par un déséquilibre accentué entre l'habitat et l'emploi ».

Certains professionnels pensent que des quartiers nécessiteraient d'être qualifiés de « prioritaires », dans le cas d'un éventuel ANRU 2.

« (...) ces politiques ne peuvent s'exercer que sur certains quartiers ciblés. On regarde les indicateurs sociodémographiques qui montrent que certains quartiers seraient plus ou moins en difficultés. (...) Cela pose à mon sens des questions d'égalité les uns par rapport aux autres du fait qu'il y aura de moins en moins de moyens dédiés à l'ANRU et la Politique de la ville. C'est-à-dire que d'autres quartiers qui pourront connaître des difficultés aussi ne pourront pas être éligibles à l'ANRU 2. Cela pose un problème de long terme pour les autres quartiers qui pourrait se trouver en difficulté. On est vraiment dans une logique de recentrage. » (N.B, Chef de projet à la Politique de la Ville, DPVI, Paris)

B) Echelle, échelon administratif / hiérarchique

Suite aux différentes lois de décentralisation⁷, les professionnels interrogés constatent des **évolutions liées aux transferts de compétences**. Ainsi, si dans les années 80, le développement territorial ne concernait que l'Etat et les communes, désormais de nombreuses compétences ont été transférées à la Région et au Département. *« Quand je suis arrivée en mission locale il n'y avait que l'état et les communes (...) Il y a des évolutions depuis 89 qui sont liées à toutes les modifications du transfert de compétences entre l'Etat/la Région, la Région/Conseil Général... »* (A.D., directrice de la Mission Locale du Val d'Orge)

Un autre élément majeur fut la **création des communautés d'agglomération** instituée par la loi Chevènement⁸ en 1999. Là encore, des transferts de compétences ont été opérés en faveur de l'agglomération qui va ainsi devenir un interlocuteur de poids dans le domaine du développement territorial. *« Cela a impacté aussi notre mission locale puisque l'agglomération est devenue un interlocuteur privilégié : maintenant, notre interlocuteur c'est la communauté d'agglomération, et non plus les six communes.. »* (A.D., directrice de la Mission Locale du Val d'Orge)

Ainsi, l'échelon des communes va laisser de plus en plus de place à celui de l'agglomération.

⁷ Acte I de la décentralisation : 1982-1983 ; Acte II : 2002-2004.

⁸ Loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

« *Le CUCS a de plus en plus une portée aggro et de moins en moins celle de la ville.* » (DBM, chef de projet CUCS et responsable du pôle ressources cohésion sociale et territoriale, Evreux)

On note cependant que la décentralisation et l'arrivée des communautés d'agglomération ont provoqué parfois **des chevauchements de compétences entre les différentes entités**. Ainsi, par exemple, l'agglomération détient la compétence « développement économique » mais les communes développent leur secteur « emploi » en parallèle.

Cela entraîne alors des confusions et un problème de lisibilité entre les différents interlocuteurs. Pour y remédier, il faut que les compétences de chaque entité et de chaque acteur soient clairement définies. « *C'est vrai que ces évolutions elles ne sont pas toujours évidentes mais je pense que c'est un problème de lisibilité. Qui fait quoi ? Comment ? Je pense que cela pourrait être plus clair s'il y avait vraiment une dynamique beaucoup plus territoriale, qui n'existe pas encore tout à fait, même s'il y a des choses qui ont été mises en place.* » (A.D., directrice de la Mission Locale du Val d'Orge)

Enfin, certains professionnels constatent que le **mouvement de territorialisation de l'action publique** qui faisait la promotion d'une approche globale, lancé à la fin des années 90 / début 2000, s'est peu à peu estompé.

« *C'est-à-dire que dans les années fin 90 / 2000, les collectivités locales se sont appropriées l'approche de développement local pour réinterroger leur organisation et leur rapport au territoire. Donc il y a eu tout un mouvement de territorialisation de l'action publique, de territorialisation des organisations, de création d'équipes dans la proximité. Dans ce mouvement-là, le développement social urbain (...) c'était : « comment est-ce que je gère le rapport avec mon territoire avec les différentes entités du territoire ? Comment je promeus une approche globale par territoire ? Comment j'installe plus de transversalité dans mon organisation sur la base territoriale ? » (...) Et j'ai le sentiment maintenant qu'il y a un peu un retour de balancier là-dessus. Je ne sais pas si c'est l'effet RGPP, la réforme générale des politiques publiques, avec cette idée de meilleure gestion etc. mais j'ai l'impression que ça c'est un peu moins à l'ordre du jour.* » (S.P., adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration, DPVI Paris)

III) La question des moyens financiers

On constate que la question des moyens est très importante car les termes utilisés sont très significatifs : certains estiment par exemple « avoir de la chance », ce qui sous-entend que d'autres en ont moins. A travers les différents commentaires, il est clair que les situations financières des structures dans lesquelles travaillent les personnes interrogées sont très différentes.

La ville de Paris est perçue comme un îlot de prospérité comparé au reste de la région Ile-de-France. « *Paris y a beaucoup de fric* » (M.A, Chargé de mission culture et communication, DPVI) ou encore « *Dans ce sens Paris est un peu un cas particulier* ». (N.B, chef de projet politique de la ville, DPVI).

De même, la ville de Melun est plutôt bien lotie grâce aux grands moyens dont bénéficie la ville au titre du PRU (Programme de Rénovation Urbaine). « *Le PRU sur Melun c'est vraiment un gros chantier, c'est plus de 200 millions d'euros* » (MG, chargée de mission Rénovation Urbaine, Ville de Melun)

Les bailleurs sociaux privés ont également plus de moyens en termes de budget.

Une association du Val d'Orge se félicite que le Conseil général de l'Essonne soit très impliqué dans l'insertion professionnelle.

Dans le même temps, **la diminution des moyens** liée au resserrement des financements est très souvent évoquée notamment dans les domaines de la réussite éducative et de la santé.

Ce qui a amené plusieurs personnes interrogées à parler de la **question de l'efficience** qui s'avère incontournable dans un contexte de diminution des moyens et de recentrage de l'action publique. Aussi, la conscience du coût est devenue la règle. D'où une gestion bien plus efficace afin de monter des projets intéressants en accord le plus possible avec les budgets alloués. Le « système D » est de rigueur. Il souligne d'une part l'importance de l'appui de la direction et d'autre part la nécessité d'éviter de tomber dans l'isolement pour conduire correctement les projets.

Il est enfin intéressant de noter que le travail qualitatif risque de disparaître selon le ressenti des personnes interrogées.

En conclusion, **la question des moyens est perçue différemment selon le territoire concerné et le champ d'action donné.** Il n'empêche qu'une crainte de réduction des budgets amène les professionnels à questionner leurs pratiques et la qualité, à terme, des actions qu'ils développent.

IV) Fonctionnarisation et municipalisation

L'échelon territorial d'action demeure une problématique constante. Les différents niveaux territoriaux et la répartition des compétences demeurent toujours aujourd'hui le sujet de vifs débats. En effet la dynamique d'institutionnalisation du développement social et urbain se traduit paradoxalement par une répartition des compétences décidée au niveau national aux travers des différentes lois relatives à la décentralisation et aux droits et libertés des collectivités territoriales. Au travers de cette répartition, dont les déclinaisons locales sont parfois difficilement lisibles pour les non-initiés, perdure donc les thématiques sectorielles dont l'articulation et la cohérence en local demeurent souvent problématiques. L'Etat, Le Conseil régional, le Conseil général, l'éventuelle intercommunalité et la commune constituent les cinq acteurs publics agissant sur le terrain. La multiplication des acteurs et la superposition des territoires d'actions propres à chacun ont conduit à produire cet effet de flou de l'action publique qui joue aujourd'hui en faveur d'une optimisation de sa lisibilité par des réformes ambitieuses.

La logique de contractualisation qui se développe depuis quelques années (entre le département et les communes ou EPCI) constitue une forme de réponse pour optimiser l'action publique et rendre effective cette synergie locale tant invoquée.

Si certaines critiques peuvent être énoncées sur la logique grandissante d'un « tout contractuel » entre les collectivités publiques, cette dernière offre néanmoins la perspective d'une articulation plus ordonnée et objective des différents échelons territoriaux.

L'institutionnalisation des missions de Développement Social et Urbain ne doit cependant pas être comprise, à notre sens, comme une mise sous tutelle du temps révolu de l'association, mais au contraire comme un levier commun de développement entre des initiatives complémentaires. Dans ce cadre, le partenariat impulse d'une certaine manière la collaboration entre acteurs territoriaux au sein desquels un parallélisme

d'action était parfois présent. En effet le renouveau du « local » a parfois eu pour tendance de développer des politiques de type macro alors que ces acteurs ne disposaient que de moyens limités. Dans le même temps, l'initiative des différentes collectivités s'avère limitée par la loi dans la mesure où la « liberté de commerce » et « l'égalité de traitement des citoyens » interdisent les dérives de types « socialisme municipal »

La question de la municipalisation du développement social urbain est aujourd'hui posée dans le cadre de l'incitation au regroupement communal ; ce qui n'est pas sans poser des difficultés compte tenu de la proximité qu'il existe parfois entre le public et la mairie ou son Centre Communal d'Action Social (souvent identifié comme le premier interlocuteur notamment par le 3^{ème} âge).

A l'heure actuelle, on constate **la volonté d'un repositionnement à l'échelle intercommunale** de manière à dégager des économies d'échelles (notamment en évitant les doublons en terme de politique publique ou au niveau de l'anticipation des besoins sociaux). Dans le cadre actuel le transfert d'un certain nombre de compétences à l'échelle intercommunale semble avoir pour but une mutualisation permettant de réduire les coûts et d'offrir une meilleure assise financière à ce qui semble se dessiner comme l'échelon futur de base des collectivités territoriales.

C'est dans cette optique que se développe **la « professionnalisation » du développement social et urbain**. On passerait ainsi selon certains d'une génération de « pionniers, de militants » à celle de « distributeurs de dispositif » (K.H Directrice MDPH). En effet le « carcan des dispositifs » rendrait pour certains le travail « sclérosant » et « briderait » l'innovation sociale. Cette distinction entre les parcours ascendants effectués par l'ancienne génération et la relative horizontalité des nouveaux professionnels fraîchement moulus, à l'expertise validée, mais à l'ancrage territorial fluctuant, ne doit pas nous échapper dans le recul nécessaire à l'appréhension des propos tenus. Le corrélat de ces changements, de l'apprentissage par le terrain à la formation délivrée par l'institution universitaire, est pour certains une « fonctionnarisation » du DSU entendue comme une « technicisation » des problématiques sociales. L'expertise théorique et universitaire se substituant pour certains à la connaissance empirique et progressive du terrain ; ce qui peut paraître un comble pour le développement « local ». Les « *techniciens du social* » (X.C délégué au préfet à l'égalité des chances) aurait ainsi remplacer les « *mac gyver du social* » (K.H, Directrice).

Par ailleurs, le clivage générationnel se double d'une **restructuration sociale de la catégorie des agents**, qui à terme nous paraît être un élément clé des changements sur lesquels nous travaillons. En effet, conjointement à l'évolution des populations ayants droits (les nouvelles classes populaires et populations issues de l'immigration), le profil des agents du DSU connaît lui aussi une évolution.

« Avant c'était des comme moi, des militants, encartés ou pas mais militants ; mais y avait aussi les grandes dames cathos qui ne venaient pas de nulle part ; aujourd'hui c'est terminé ça ; les jeunes ne militent plus et les fils de bourges vont pas faire assistante sociale » (S.M MDS-CAECE).

Dès lors, il apparaît que ces transformations sont souvent interprétées (compte tenu de la démarche « militante » dont tous les acteurs de la génération actuelle ou passé se revendiquent) comme une **technique de rationalisation budgétaire**. Celle-ci trouverait sa source dans les politiques issues des réformes du service public, qui sous couvert de certaines formes de gestion perdraient de leur horizon l'idéal à l'origine de la démarche qui animait les premiers acteurs. Le DSU aurait ainsi pour risque en s'institutionnalisant à l'excès, et au vu du contexte économique actuel, de constituer non plus un idéal mobilisant des énergies innovantes mais une simple perspective de carrière.

V) Perceptions et lisibilité des actions de développement territorial

Il existe une **méconnaissance générale des acteurs du développement social urbain** pour un grand nombre d'interlocuteurs, due au fait que ce champ soit insaisissable pour des personnes qui ont un contact bref ou succinct avec ce domaine.

En revanche, les personnes interrogées révèlent que leurs **principaux partenaires**, au sens de ceux avec qui ils sont amenés à travailler régulièrement, **ont une compréhension du développement territorial plus grande**. Ils portent de l'intérêt à la Politique de la ville ainsi qu'à ses enjeux. Le fait de côtoyer ou d'avoir une pratique régulière de travail autour de projets territorialisés est donc une forme de rite initiatique. Cette logique d'assimilation se vérifie aussi pour la hiérarchie : *« Mais il s'avère que le Directeur Général des Services avec lequel je travaille est une personne qui connaît la politique de la ville, qui l'a déjà pratiquée. Donc sa vision de la politique de la ville est*

positive » (GV, chef de projet politique de la ville, communauté d'agglomération du Val d'Orge).

En termes de **perceptions par les autres acteurs, celles-ci sont parfois négatives**. Les professionnels interrogés regrettent ainsi d'être parfois considérés comme une « *tour de contrôle* » dans laquelle « *on sait tout* » ou encore comme un « *métier un peu fourre tout* ». » (NT, chargée du développement social urbain, bailleur social OPIEVOY, Evry).

Dans le même ordre d'idées, les horaires flexibles, voire « élastiques », de la plupart des personnes interrogées, leurs déplacements fréquents hors du bureau donnent **l'impression que les acteurs du développement local travaillent moins que les autres**. « *Mais vous faites quoi ? Vous n'êtes jamais là ! C'est des horaires élastiques ! Ok peut être, sauf que si je viens travailler le samedi, où si un dimanche j'ai envie d'assister à une réunion d'association, de toute façon, ça fait partie de mon travail !* ». (GV, chef de projet politique de la ville, communauté d'agglomération du Val d'Orge).

Certains collaborateurs vont plus loin encore et pensent que les professionnels du DSU ont tendance à « s'amuser » par le biais des nombreuses animations festives organisées. « *On est souvent vu comme les animateurs de quartier* », « *ceux qui apportent des sous pour la fête des voisins* ». (JS, chargée de mission DSU, APES, Paris).

Certains services sont assimilés à des « tiroirs-caisses » : des dispositifs de type ANRU (Agence Nationale pour le Rénovation Urbaine) ou PRE (Programme de Réussite Educative) apportent des moyens financiers de manière non négligeable dans certains domaines, quitte à délaissé d'autres champs de la politique de la ville.

En conclusion de quoi, certains acteurs du développement social urbain considèrent qu'il y a une **forme de mépris** de certains professionnels des autres secteurs envers eux, de la même manière que certaines politiques publiques éprouvent du désintérêt vis-à-vis de la politique de la ville.

Par ailleurs, les acteurs du développement social urbain interrogés soulignent un **besoin de reconnaissance, parfois difficile à obtenir** : la transversalité, exercice complexe mais nécessaire dans leur champ, demande un travail très fourni de leur part et

qui devrait, selon eux, être reconnu comme tel. Or, ils ont souvent l'impression de ne pas être reconnus ou pas assez à leur juste cause.

Il est vrai que le fait de se présenter dès le départ, de faire un diagnostic commun et de créer un partenariat tout en ayant un ancrage territorial fort participe à une meilleure compréhension de la part des acteurs locaux. La question de la visibilité est primordiale. Elle se révèle plus facile dans le cadre des projets urbains par exemple : car dans ce domaine, la question de la proximité va de soi.

« *Je travaille dans les quartiers nord depuis plus de 15 ans maintenant, à différents postes mais toujours sur les mêmes structures, donc je suis assez bien identifié* » (AL, Responsable de deux services jeunes, Mairie de Melun).

Enfin, à terme, il est notable que **le travail fourni par les acteurs du développement social urbain influence grandement leurs partenaires**, qui reconnaissent plus volontiers les agents ou les chargés de mission étiquetés « *développement social urbain* ». Et ce d'autant plus quand les actions sont menées à bien. Cela facilite alors la prise de contact pour de nouveaux projets, qui devient bien plus rapide : la preuve en est dans les projets liés à la réussite éducative, la gestion urbaine de proximité ou aux ateliers santé ville.

« *Au bout d'un an, ouais y a quand même une compréhension de l'intérêt de l'atelier santé ville* ». (CG, coordinatrice ASV, Paris). Il faut dire que la temporalité des acteurs de champ qui nous intéresse n'est pas la même que d'autres acteurs : **le travail qualitatif et sur du long terme est une force, mais rend parfois difficile la visibilité des actions...**

VI) Evolution du vocabulaire

Au sujet de l'évolution du vocabulaire, plusieurs enquêtés remarquent des **évolutions au niveau des intitulés des postes** tels que "*agent de développement, chef de projet ou agent de développement*" (BR, chargée de mission emploi, développement économique, développement durable, ville de Paris – Délégation de la Politique de la Ville et de l'Intégration).. Une jeune professionnelle ne voit pas d'évolution.

Pour d'autres, ce sont des **nouveaux dispositifs qui amènent de nouveaux termes** comme la GUP (Gestion Urbaine de Proximité) ou le PRE (Programme de Réussite Educative).

Un enquêté va même jusqu'à dire que « *la terminologie évolue presque à chaque changement de ministre* » (EDO, Responsable service urbanisme, Maison des projets, Melun).

VII) Nouveaux objets

Concernant les **nouveaux objets** (notamment développement durable, démocratie participative, lutte contre les discriminations), les réponses des enquêtés sont variées et contrastées. Elles divergent en fonction :

- de leur employeur (bailleur social ou collectivité territoriale)
- de leur ancienneté dans le métier.

Quelque soit l'employeur, les professionnels interrogés considèrent que ces nouveaux objets **impliquent un besoin de formation** des professionnels dans ces domaines.

Pour plusieurs des enquêtés, ces questions sont « *au cœur de tous les dossiers* ». (DBM, chef de projet CUCS et responsable du pôle ressources cohésion sociale et territoriale) . D'autres (2 personnes) restent « *assez sceptiques* »(AP, chargé de lien social, régie de quartier 19^e, DPVI – Mairie de Paris et FK, directrice adjointe de la vie locale et de l'innovation sociale et chef de projet politique de la ville , mairie d'Evry) car ces notions sont « *trop larges* ».

Au niveau de la **démocratie participative**, les enquêtés sont plutôt critiques, parce que « *c'est très à la mode* » (RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris) ; « *ce n'est pas très représentatif des habitants* » ; « *c'est du semblant de démocratie* » (RR). Une personne regrette également que « *la démocratie participative, pour l'instant, c'est une démocratie d'enregistrement* » (MA, chargé de mission culture et communication, délégation à la politique de la ville et à l'intégration – Mairie de Paris). Un autre enquêté va encore plus loin en disant qu' « *il y a une injonction à la participation, à*

l'implication des habitants » (FK, directrice adjointe de la vie locale et de l'innovation sociale et chef de projet de la politique de la ville, mairie d'Evry).

Parmi les réponses des enquêtés en matière de nouveaux objets, ressortent aussi des éléments intéressants sur la **lutte contre les discriminations**. Un enquêté considère que « *ce sont des sujets qui ont le vent en poupe* » (CG, coordinatrice, ASV). Pour un autre, « *c'est une notion qui monte fortement* » (HC, chef de projet adjoint Paris Nord Est, DPVI – Mairie de Paris).

Les professionnels rencontrés semblent d'accord pour dire que la période actuelle est au **renforcement des pratiques d'évaluation**. Un des enquêtés voit « *l'avenir [comme] beaucoup orienté vers cette démarche et méthodologie de l'évaluation des politiques publiques* » (PL, chef de projet Réussite Educative, Ville de Saint-Michel sur Orge). Une autre évoque « *davantage d'évaluation des dispositifs* » (ME, Conseillère ESF CAF de Paris).

VIII) Nouveaux partenaires

En ce qui concerne l'évolution des collaborations, les professionnels constatent que l'on travaille **de plus en plus en partenariat**. « *Disons que c'est beaucoup plus facile de travailler en partenariat maintenant qu'il y a 30 ans.* » (M.E, CESF, CAF de Paris). Ceci est encore plus vrai dans les quartiers Politique de la ville car il y a une dynamique entre les acteurs plus importante qu'ailleurs.

Ainsi, au sein des villes, on constate que le **partenariat entre les différents services se développe de plus en plus**. « *Il y a une complémentarité qui se développe d'année en année avec d'autres services, comme le service de la rénovation urbaine par l'intermédiaire du dispositif de la gestion urbaine de proximité, qui devient un acteur très intéressant et important dans plusieurs de nos projets, ainsi qu'avec d'autres services de la ville qui peuvent aider les jeunes dans leurs projets ou dans leurs vies: service scolaire, service commerce...* » (A.L., responsable de deux services jeunes, Mairie de Melun)

De plus, **la communauté d'agglomération est devenue un partenaire incontournable** dans le domaine du développement social urbain. « *La communauté d'agglomération prend de plus en plus de place, (...) on voit de plus en plus des chargés de*

mission de l'agglo dans certaines de nos réunions » (A.L., responsable de deux services jeunes, Mairie de Melun)

Par ailleurs, on note également **l'apparition de nouveaux métiers liés à la médiation**, notamment le poste de médiateur. « *On ne peut pas parler du développement social urbain, de la gestion urbaine de proximité ou de la politique de la ville sans parler du médiateur.* » (J.P chargée de mission politique de la ville à Toit et Joie Paris 15^{ème}).

Enfin, parmi les professionnels interrogés, certains interagissent avec des nouveaux partenaires en lien avec leurs missions spécifiques : les missions locales travaillent de plus en plus en partenariat avec les entreprises et Pole Emploi, les bailleurs sociaux sont davantage en contact avec les délégués du préfet et les structures d'accompagnement à l'insertion, les villes travaillent en étroite collaboration avec les architectes et les maîtres d'œuvre et avec les Ateliers Santé Ville (ASV).

En revanche, il est important de noter que **ce développement du partenariat s'accompagne inévitablement de chevauchements de compétences**. « *Assistante social, éducateur spécialisé, éducateur de rue, tout ça (...) ce n'est pas simple parce qu'en fait on est sur des missions qui se recoupent parfois.* » (RR, agent de développement local 19^{ème}, DPVI – Mairie de Paris)

Cela pose alors des problèmes de lisibilité pour les acteurs internes et pour les bénéficiaires. « *Il y a trop d'acteurs qui entrent dans le champ de l'insertion. Entre nous, les PLIE, Pôle Emploi, les missions locales, les Structures d'Insertion par l'Activité Economique et j'en passe, on s'y perd et on y perd le public surtout. Je pense qu'on pourrait (...) mieux, rationaliser.* » (J.G., Chef Adjoint du service RSA au Conseil Général de Seine et Marne).

IX) Conclusion de la partie “Représentations et Evolutions”

L'analyse des entretiens réalisés met en exergue plusieurs tendances du développement territorial en Ile-de-France.

En premier lieu, la professionnalisation des métiers du développement territorial s'est traduite par l'apparition de formations universitaires estampillées « développement

territorial ». Nous pourrions interpréter cette dynamique de plusieurs façons. D'abord, l'inscription du développement territorial dans le paysage universitaire légitime son action, en ce sens que c'est bien parce qu'elle a sa place dans l'action publique qu'on décide de former des personnes à ces métiers. D'un autre côté, cette apparition traduit un changement de la représentation du professionnel : n'est professionnel plus seulement celui qui a une expérience de terrain, mais aussi celui qui sort d'un cursus universitaire spécialisé. Ces différences de parcours professionnels sont à la source de ce que nous avons nommé le « choc des générations ». Et pour cause, il est certain que l'apport du terrain et l'apport théorique amènent des compétences différentes, voire des perceptions différentes de l'essence du développement territorial.

Alors même que le développement territorial se définit comme un travail transversal sur un territoire donné, la spécialisation du cœur de métier pose question : quelles évolutions entraîne-t-elle ? Dans quelle mesure favorise-t-elle la prise en compte des besoins spécifiques à chaque territoire ? Permet-elle une approche globale et transversale des dynamiques locales ?

Enfin, la question de la proximité entre le développement territorial et les évolutions des politiques publiques est importante à noter. Elle impacte les pratiques des professionnels interrogés de manière perpétuelle (transfert de compétences, changement du territoire d'action, moyens financiers incertains...) car tous travaillent en étroit partenariat avec les pouvoirs publics locaux. Ce point souligne l'incessante et nécessaire adaptation aux contextes nationaux et locaux à laquelle doivent faire face les professionnels du développement territorial, et au sentiment d'incertitude que cela suscite en eux.

Indirectement, ces tendances reflètent des questionnements de fond de la plupart des professionnels interrogés par rapport aux finalités du développement territorial : jusqu'où est-il constructif d'institutionnaliser ce champ ? En quoi la spécialisation est-elle une valeur ajoutée pour les réponses aux besoins des habitants ? Dans quelle mesure est-il nécessaire d'être vigilant à l'instrumentalisation des actions estampillées « développement territorial » ? Quelle capacité d'interpellation des pouvoirs publics ont les professionnels de ce champ ?

CONCLUSION GENERALE

Nous l'avons vu, l'analyse des entretiens réalisés souligne plusieurs problématiques propres au développement territorial.

Un des signes de la professionnalisation du champ a été l'apparition de formations universitaires estampillées « développement territorial », formations qui ont transformé par la même la « figure » du professionnel de « mac gyvers » en « technicien ». Les premiers étaient « enfants du terrain », les seconds « enfants de l'université ». En a découlé ce « choc des générations », que nous ont décrit bon nombre de professionnels interrogés.

De manière plus précise, la nouvelle génération de professionnel a pu bénéficier lors de sa formation initiale d'un apprentissage d'un haut niveau de technicité, d'un savoir scientifique de plus en plus développé, d'un degré d'expertise sans cesse croissant mais qui pêche cependant par son décalage avec la pratique vécue sur le terrain notamment dans l'aspect animation, caractéristique principale du développement local. A l'inverse les générations antérieures formées sur le terrain, jour après jour, dont la formation initiale est souvent éclectique en l'absence de formation spécialisée développement local, ont acquis les savoir-être et savoir-faire indispensables à la pratique du développement mais semblent moins armés sur le plan des savoirs théoriques pas moins indispensables à la compréhension des enjeux de territoire. Or, ce que reflète le discours des personnes interrogées à l'égard des jeunes générations est la crainte de la réduction des métiers du développement local à la technicité au détriment de l'essence, de l'aspiration du développement social urbain.

Cette crainte par rapport aux compétences techniques peut être mise en lien avec une seconde tendance, celle de la spécialisation des métiers qu'amènent la segmentation des politiques publiques et l'apparition de dispositifs/programmes spécifiques (réussite éducative, projets de rénovation urbaine...). En somme les métiers et les formations du développement local ont connu une forte « division du travail social » pour reprendre le modèle formulé par Emile Durkheim. Auparavant les professionnels étaient formés dans des champs disciplinaires variés (Histoire, Lettres, etc.), leur savoir et leur apprentissage étant général et empirique. Suite au développement de ce champ social, la division du travail s'est orchestrée, en spécialisant et professionnalisant la formation initiale pour mener au champ du DSU. Le savoir empirique est remplacé par un haut savoir

scientifique, le militantisme qui rassemblait les professionnels du DSU est remplacé ou du moins tant à diminué au profit de l'interdépendance des différentes spécialisations de chacun des professionnels, chacun devenant interdépendant de l'autre de part la formation initiale spécialisée qu'il reçoit.

Alors même que le développement territorial se définit comme un travail transversal sur un territoire donné, la spécialisation du cœur de métier pose question. Il est certain que cette dernière a contribué à l'élévation du niveau d'expertise des professionnels sur des domaines de plus en plus pointus favorisant dans le même temps une meilleure prise en compte des besoins spécifiques. Mais celle-ci ne risque-t-elle pas d'enfermer ces professionnels dans leur domaine de spécialisation au détriment de l'approche transversale caractéristique le développement local? Comment les formations universitaires ou continues contribuent-elles à donner des clés de compréhension globale du développement territorial ?

D'autre part, la question de la proximité du développement territorial avec les évolutions des politiques publiques nous ont fait observer que celles-ci impactent très fortement les pratiques des professionnels (transfert de compétences, modification du territoire d'action, moyens financiers incertains, marge de manœuvre plus ou moins réduite...) car tous travaillent étroitement avec les pouvoirs publics locaux et sont liés *in fine* à leur pouvoir de décision. Au regard du contexte socio-économique ambiant et de la tendance de l'Etat à rationaliser les moyens, l'on peut penser que l'ensemble des ces professionnels qui par la professionnalisation croissante de leur métier ont eu tendance à mettre à profit leur technicité en délaissant quelque peu leur esprit de créativité et d'innovation, vont peu à peu revenir à la pratique de leur début. C'est très certainement cette créativité qui va leur permettre de dépasser les contraintes économiques auxquelles ils sont liés. La prise en considération des acteurs, des ressources au-delà de leur territoire d'action et le développement de la mutualisation semblent être les clefs du développement local de demain.

Enfin, la question de l'adaptation de l'offre de formation dans le champ du développement territorial ne peut pas être analysée sans le prisme du recrutement des professionnels : quelles politiques de ressources humaines ont aujourd'hui les employeurs, privés ou publics, de ces professionnels ? Les compétences gestionnaires,

telles que celles du management, ne sont-elles pas les objectifs de formation mis en avant par les employeurs ? Quels profils valorisent-ils et pourquoi ? N'existe-t-il pas une spécificité parisienne concernant l'embauche de jeunes professionnels issus des grandes écoles ? Dans quelle mesure les employeurs sont-ils associés et se sentent-ils concernés par une réflexion sur l'adaptation de l'offre de formation ?

Autant de questions qui gagneront à être confrontées aux autres contributions régionales de la recherche action nationale lancée par la Plateforme des métiers du développement territorial.

ANNEXES

Initiales de l'enquêté	Fonction	Structure	Territoire	Missions	Age	Ancien neté du poste	Ancienne té dans le DSU	N+1	Contractuels / catégories	Type de contrat	Partenariats
A.D	Directrice	Mission Locale	Val d'Orge	mettre en place des politiques initiées par les financeurs, suivi des conventions, suivi de la comptabilité, mise en place ressources humaines,	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
B.R	Chargée de mission emploi, développement économique, développement durable	DPVI	Paris	en charge des thématiques emploi, développement économique, développement durable, égalité homme/ femme, rôle d'interface, de lien,	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
CF	Responsable de projet quartier social	OSICA (bailleur social)	91	assistance à l'agence OSICA, suivi des clauses d'insertion, faire du lien entre les différents partenaires	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
HMM	Responsable de la coordination du développement social urbain	OSICA (bailleur social)	Paris, 91	coordonne l'équipe, leurs activités, le développement social des différents partenaires	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC
AR	Chargée du développement social urbain	OPIEVOY (bailleur social)	93, 95	suivi de la GUP, suivi de la bonne mise en œuvre de la clause sociale d'insertion dans le cadre des marchés ANRU, faire du développement des quartiers, de l'accompagnement, aider à la création du lien social entre habitant	30	3	5	N+1: directeur Régional	catéorie A	CDI	associations, élus, institutions, centres sociaux, habitants, amicales de locataires
NT	Chargée du développement social urbain	OPIEVOY (bailleur social)	Evry	suivi de la GUP, suivi de la bonne mise en œuvre de la clause sociale d'insertion dans le cadre des marchés ANRU, faire du développement des quartiers, de l'accompagnement, aider à la création du lien social entre habitant	28	3	3	N+1: directeur Régional	Catégorie A	CDI	associations, élus, institutions, habitants, amicales de locataires
MZ	Directeur politique de la ville, professeur université	Communauté d'agglo du Plateau de Saclay / UEVE	91	mise en œuvre du PLH, élaborer et évaluer le CUCS, suivi de l'animation du conseil de développement,	53	NC	NC	N+1: DGA	Catégorie A	CDI	associations, élus, institutions, habitants
F.V	Délégué général	Fédération des Centres sociaux et socioculturels de France	Paris	coordonne les centres sociaux de France,	50	4	20	/	non fonctionnaire	CDI	CNAF, DGCS, institutionnels, association, Elus, mairies

J-M A	Directeur	Maison de quartier	Evry	organise le fonctionnement de la maison de quartier, gestion de l'équipe, maintenir les réseau/ partenariats avec l'ensemble des acteurs	35	1,5	12		catégorie B	CDI	services municipaux, départementaux, conseil général, associations locales, institutionnels, éducation nationale
F.P	Adjointe au maire en charge de la politique de la ville et des services publics	Mairie du 18ème	Paris	chargée de refléter les préoccupations, les attentes et les projets du 18ème,	NC	11	15	N+1: le maire	élue	mandat	associations, institutions, établissement publics, habitants
H.C	Chef de projet adjoint Paris Nord Est	DPVI	Paris	fédérer des acteurs autour d'un projet, contribue à la mise en œuvre des projets, coordonne, impulse, pilote,	38	3	6	N+1: chef de projet	contractuel catégorie A	CDD	élus, institutions, services, associations
M.A	Chargé de mission culture et communication	DPVI	Paris	permettre l'accès de tous à la culture, valoriser les cultures étrangères, valoriser les projets culturels et artistiques, mettre en réseau les différents partenaires	54	3,5	3,5	N+1: directeur DPVI	contractuel catégorie A	CDD	élus, EDL, institutions,
G.V	Chef de projet politique de la ville	Communauté d'Agglomération du Val d'Orge	Val d'Orge	faire le suivi financier et administratif des actions activées dans le cadre du CUCS, mise en réseau et travail de mutualisation avec partenaires associatifs et institutionnels, évaluation du CUCS,	35	1,5	6	N-C	catégorie A	NC	plie, acse, associations, intercommunalité
EM	Chargée de développement local en charge du cadre de vie, de la santé	DPVI	Paris	travail sur le CUCS, logement, lien social, accès au droit citoyenneté/ santé, cadre de vie, GUP, suivi des différents projets,	30	5	5	N+1: Chef de projet goutte d'or	contractuelle	CDD	associations, institutionnels, habitants
O.B	Responsable de deux centres sociaux	CAF	Paris	coordonne une équipe, coordonne les projets sociaux d'animation de la vie sociale,	50	9	28	NC	contractuel catégorie A	CDI	associations, institutionnels, habitants
S.P	Adjointe au délégué à la politique de la ville et à l'intégration, chef de la mission politique de la ville	DPVI	Paris	gestion des projets, encadre les équipes	45	2	NC	N+1: directeur de la DPVI	catégorie A	CDI	Elu, associations, institutionnels

BR	Directrice politique de la ville	Mairie	Evreux	encadrement général, pilotage de dispositifs et soutien à la politique de cohésion sociale et territoriale, accompagne et aide au développement de projets de coopération intercommunale sur le périmètre de l'agglomération,	48	25	25	N+1: directeur politique de ville	titulaire catégorie A	NC	élus, associations, CAF, Mairie
DBM	Chef de projet CUCS et responsable du pôle ressources cohésion sociale et territoriale	Mairie	Evreux	appui opérationnel et technique proposé aux territoires en PST ou amenés à le devenir, animer le réseau,	36	9	12	n+2: chef de projet	contractuel catégorie A	NC	associations, mairie, CAF
PDN	Chargé de mission GUP	Grand Evreux Agglomération	Evreux	NC	57	2	6	n+2: chargée e mission	contractuel catégorie A	NC	associations, bailleurs sociaux, mairie
G.G	Directeur Départemental	Association Etudes et Chantiers Essonne	Evry	coordonne les équipes permanentes, développer et entretenir le réseau de partenaires sur le territoire (financier/ administratif/ de projet)	39	1	11	NC	NC	CDI	plie, conseil général, intercommunalité
M.B	Chargée de développement local au sein de la direction Nord Ouest	Paris Habitat (bailleur social)	Paris	accompagner les amicales de locataires, les associations	25/35	5ans	5 ans	N+1: directeur de la direction nord ouest de Paris	contractuelle	CDI	associations, habitants, institutionnels,
M.R	Agent de développement local	DPVI	Paris	intervient sur l'insertion professionnelle et la linguistique, suivi des projets,	28	1,5	1,5	N+1: chef de projet porte Montmartre	contractuelle cadre A	CDD	associations, habitants, institutionnels
S.T	Responsable des services administratif et financier	DPVI	Paris	ressources humaines, suivi des subventions (administration)	50	8	8	N+1: directeur DPVI	attachée principale, cadre A	Fonctionnaire	Institutions, Elus, tous les agents de la DPVI
P.D	Formatrice, conseillère en insertion professionnelle	Association Ariès	Val d'Orge	évalue les projets professionnels des personnes de 212 à 65 ans,	45/50	nc	05-oct	NC	catégorie A	NC	plie, acse, interommualité
DU	Directeur	Association La Voix Des Jeunes	Evry	impulse et dynamise les salariés et bénévoles de l'association pour mettre en place des actions sociales,	34	4	12	Membre du CA association	bénévole militant	bénévole militant	association, mairie d'Evry, conseil général, Préfecture, CAF, établissement scolaire

FK	Directrice adjointe de la vie locale et de l'innovation sociale et chef de projet politique de la ville	Mairie	Evry	coordonne trois services, pilotage politique de la ville	29	2	7	N+1 : directrice adjointe: dépend de la DGA	Catégorie A	CDD	Etat, communauté d'agglomération d'Evry, conseil général, associations
NB	Coordinatrice GUP	Mairie	Melun	coordonne la GUP	37	1 mois	3	dépend de la direction de la stratégie urbaine de l'aménagement urbain durable	Fonctionnaire / catégorie C	NC	Bailleurs, associations, services de la ville
LJ	Responsable de projet	L'Accorderie	Paris	Accueil les accordeurs, gère le réseau internet, suivi financier de l'Accorderie, trouve les différents partenariats, coordonne, aide les Accordeurs à s'approprier le projet	26	2 mois	2 mois	NC	NC	CDI	association, DPVI, EDL 19ème, projet 19, fondation macif,
JP	Chargée de mission politique de la ville	Toit et Joie (bailleur social)	Paris	NC	26	9mois	9mois	NC	NC	CDI	collectivité territoriale, prefectuie, poste, gardiens
NB	Chef de projet politique de la ville	DPVI	Paris	coordonne, suivi des projets,	39	1,5	14	NC	catégorie A	CDI	bailleurs, associations, élus, ville de paris
X.C	Délégué au préfet à l'égalité des chances, assistante social de la protection judiciaire	Préfecture	Evry / Courcouronnes	assure toutes les fonctions de connaissances du terrain, de liaison des acteurs, coordonne,	54	3	30	n+1 : préfet	Catégorie A	CDI	Préfets, associations, institutionnels
K.H	Directrice	MDPH	Evry	gestion des équipes	56	5	30	n+1 : président du conseil général	Catégorie A	CDI	MDS, CAF, préfecture
S.M	assistante sociale	Maison des solidarités	Evry	réception, orientation du personnel, proposition de dispositifs d'aide	54	10	10	n+1: RMDS	catégorie B	CDI	associations, institutionnels, habitants
J.G.	Chef Adjoint du service RSA	Conseil Général de Seine et Marne	Melun	vérifier que les procédures sont correctement appliquées,	29	1,5	5	n+1: directrice de la structure	catégorie A	CDD	Associations, institutionnels, structures de l'insertion par l'activité économique, élus

P.L	Chef de projet Réussite Éducative	Ville de Saint-Michel-Sur-Orge	Val d'Orge	responsable de l'équipe, aide à la coordination	NC	5	13	N+1: chef de projet réussite éducative	Catégorie A	CDI	Education nationale, institutionnels, associations socio-éducatives,
ZB	Coordinateur de quartier, agent de développement local	Mairie	Evry	créer des dynamiques participatives mettre en place des concertations intermédiaire entre élus et habitant	27	1	1	n+1: chef de projet	catégorie B	CDI	Association, amicales de locataires, élus, habitants,
CS	Directrice politique de la ville	Communauté d'agglomération	Evry	diriger le service politique de la ville et insertion	NC	5	5	n+1: chef de projet	Catégorie A	CDI	Associations, éducation nationale, conseil général, Etat,
J.S	Chargée de mission DSU	APES	Paris	thématique habitat sénior, redynamise le réseau, informes, fait des diagnostics, suivi des projets	27/35	2	04-mai	N+1: Directeur de l'APES	non fonctionnaire	CDI	Gardien, amicales de locataires, associations de quartier, institutions,
M.E	Conseillère économie sociale et familiale	CAF	Paris	faire de la référence de parcours, maintenir les partenariats	45/55	4,5	32/35	N+1: sous directeur de l'action sociale	non fonctionnaire	CDI	Education nationale, centre social, centre médico-psychologique, associations locales (club de prévention), institutions
AL	Responsable de deux services jeunes	Mairie	Melun	accueil des jeunes, mise en place d'activité, gestion de la structure (finance/ ressource humaine)	39	7	17	N+1: directeur du service jeunesse	NC	CDI	institutionnels, associations
HS	Collaboratrice GUP	Maison du Projet (Mairie)	Melun	faire des actions de terrain, faire de l'accompagnement	28	2	2	N+1: Coordinatrice GUP	NC	CAE	élus, bailleurs, ANRU, acse
FN	Collaboratrice GUP	Maison du Projet (Mairie)	Melun	aider les habitants à s'approprier un projet gestion des espaces verts collaboratrice gestion urbaine de proximité	36	1	1	N+1: coordinatrice GUP	Adulte relais	CDD 3 ans renouvelable 1*	syndicat des ordures ménagées (SMITON), habitants, institutions
E.D.O	Responsable du service urbanisme, prospective, étude et renouvellement	Mairie	Melun	rendre opérationnel des études d'urbanisme coordonne et pilote la réalisation des projets	30/35	5	12	N+1: directeur général	fonctionnaire cadre A	CDI	Autres services de la ville, Elus, promoteurs habitants

A.B.	Chargée de mission thématique Habitat, Renouveau urbain et Cadre de vie, Politique de la Ville	DPVI	Paris	co-pilote le GPRU	35/40	1	15	N+1: Directeur de la DPVI	contractuelle cadre A	CDD	Elus, Institutionnels, associations, Equipes de développement Local
MM	Chargée de mission	DPVI	Paris	faire le lien entre les territoires et les directions de la ville, les services de l'état, les associations, les institutions travaillant sur Paris, faire du lien sur ses thématiques, suivi des projet	45/55	5	15	N+1: Directeur de la DPVI	contractuelle/ cadre A	CDD	Elus, institutionnels, associations, Equipes de Développement Local
VG	Chargée d'étude	AUDES	Val d'Orge	faire des études statistiques, démographique, Faire un suivit des bases de données	25/35	8 mois	8 mois	N+1: Directeur de la structure	Catégorie A	CDI	Elus, institutionnels, associations,
AP	Chargé de lien social	Régie de quartier 19ème	Paris	mettre en place actions qui touchent au lien social, aide au développement de la Régie de quartier, mise en place d'action de plus courte durée (actions pied d'immeuble)	26	1	1	NC	contracté	CDI	mairie de paris, bailleurs sociaux, habitants, élu, associations
CG	Coordinatrice ASV	Atelier Santé Ville	Paris	coordonne le travail des professionnels, mise en réseau des différents partenaires, favoriser le partenariat, développer des projet, développer la participation habitante,	25	1	1	NC	contractuel	CDI	mairie de paris, habitants, élu, associations, institutionnels
RR	Agent de développement local 19ème	DPVI	Paris	thématique éducation/ jeunesse, anime/ coordonne, accompagne les différents partenaires/ projets, suivi des projets (analyse des besoin/ réactualisation des diagnostics,,,) mettre en lien	25	1	14 mois	n+1: chef de projet	contractuel catégorie A	CDD	associations, institutionnels, habitants, bailleurs sociaux
KM	chargée de mission ingénierie de projets	PLIE	Val d'orge	fait la programmation du PLIE, partie formation du parcours d'insertion	25 ans	2ans	2ans	N+1: directrice de la structure	Catégorie A	CDI	Associations, prestataires, institutionnels,
C	Conseillère municipale en charge de la politique de la ville, vice présidente du val d'orge, conseillère régionale	Mairie de Morsang sur Orge, aggro du val d'orge	Val d'orge	chargée de refléter les préoccupations, les attentes, les projets des habitants et des associations du territoire, faire ressortir les problèmes, négocier,	30/35ans	4ans	4ans	N+1: le maire,	Elu	Mandat	Associations, habitants, institutionnels
CG	Chargée de Développement Local	DPVI- EDL 18ème	Paris	Coordination entre les différents acteurs, soutien des projets associations+création de projet,	25ans	2ans	2ans	N+1: Chef de projet la Chapelle	Contractuel	CDD	Associations, Elu, habitants, institutionnels