

POINT DE VUE

LE RÔLE DE L'ÉQUIPE DE MOUS DANS LA CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

EN 1990 un chef de projet et trois agents de développement ont été engagés à quelques mois d'intervalle pour conduire la procédure « Développement social des quartiers » au Chambon-Feugerolles.

Réfléchir à la construction d'un processus de développement est pour nous l'occasion de faire le point, avec le recul que procurent les années, sur les ingrédients qui ont favorisé cette construction et « l'épice » indispensable pour les bonifier. L'objet de cet article n'est pas de présenter les réalisations concrètes qui témoigneraient de ce processus de développement¹ mais plutôt d'explicitier les conditions qui permettent à des acteurs du développement de se mettre en « auto-développement c'est-à-dire en autodétermination effective »² sans pour autant qu'elles constituent un modèle.

POUR BIEN CONSTRUIRE UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL LOCAL, IL FAUT...

Un terrain circonscrit. La réhabilitation d'un quartier est une bonne porte d'entrée pour redonner la parole aux habitants et leur permettre d'exercer leur droit d'expression et de participation.

Une équipe. Ici, quatre personnes couvrant les différents secteurs : économique, prévention et jeunesse, social. Prendre de préférence des acteurs extérieurs au quartier, cette extériorité leur donnera la distance indispensable par rapport aux conflits de terrain qui ne manquent en général pas d'exister... Les choisir de formation initiale différente. Cette pluridisciplinarité donne du goût à la complémentarité.

Une légitimité pour intervenir et coordonner partenaires et actions. Elle concernera le cadre des missions surtout au départ.

Un bon diagnostic. Il permet à l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale d'avoir un socle solide sur lequel s'appuyer pour enclencher le travail avec les partenaires, même si certains points doivent ensuite être affinés par chaque agent de développement.

Des moyens. Quand les habitants participent et s'expriment sur leurs besoins et attentes, il faut être en mesure de les réaliser (à différentes échéances !) sinon nous perdons en crédibilité.

Du temps. Trois années de procédure sont un minimum pour mobiliser les habitants et développer les partenariats autour d'actions concrètes. Alternier différentes cuissons : un début de procédure peut se conduire à « feu vif », savoir laisser mijoter au bon moment.

De la souplesse. Pour ne pas s'enfermer dans un cadre restrictif. Le développement se construit parfois à travers des petites choses qui paraissent insignifiantes mais facilitent tellement la vie quand on les a prises en compte : utilisation du chauffage, des parties communes, pose des bancs (soleil ou ombre ?), pose des étendages, abattage des moutons lors de la fête de l'Aïd... le chemin du développement social est varié !

L'INDISPENSABLE COMPLÉMENTARITÉ DU CHEF DE PROJET ET DE L'AGENT DE DÉVELOPPEMENT

À quoi sert un chef de projet pour un agent de développement ?

Il assume quatre fonctions centrales. **Il assure les relations avec les élus**, il est sur le terrain et au quotidien, le garant du projet, le garant des conditions de réalisation des missions de chaque agent de développement. Responsable du cadre du travail de chacun, il confère la légitimité à se saisir d'un problème. **Il coordonne les différents agents de développement**, il peut donc avoir une vue d'ensemble du projet et veiller à ce qu'il conserve cohérence et cohésion. **Parfois plus loin du terrain** et situé à la convergence de tous les secteurs du développement (urbain, bâti, économique, vie sociale, culturel, réseau associatif, jeunesse et sport...), il est **celui avec lequel on peut échanger**, débattre, prendre du recul et restituer les actions locales dans un cadre plus large (communal, départemental ou régional). **Enfin, il assure le montage des dossiers** sur le plan technique et financier. Négociateur et comptable, il permet d'obtenir les moyens de réaliser les projets locaux. L'obtention de ces moyens confirme sa reconnaissance et la légitimité des agents de développement à agir.

À quoi sert un agent de développement pour un chef de projet ?

Il est un maillon essentiel à la mise en œuvre de la participation des habitants et des acteurs. Il (elle) assure la fonction importante de **celui qui agit avec et pour une dynamique de développement**. Il est également celui qui est porteur d'une spécificité technique, pédagogique et éducative permettant de bâtir un véritable projet transversal. Sa disponibilité sur une thématique spécifique permet d'approfondir certains axes de cette dynamique voulue dans les procédures de développement social urbain. Sa formation de base à l'écoute de la personne, pour démystifier au-delà du discours le besoin plus que la demande, permet de construire des réponses adaptées.

Mais cette complémentarité ainsi que la liste des éléments qui nous paraissent avoir été facilitateurs ne seraient que verbiage sans la présence de ce que le hasard a bien voulu faire se rencontrer.

DES VALEURS COMMUNES

Le développement social local oblige à un travail de proximité avec les différents acteurs de terrain dans lesquels sont compris évidemment les habitants. Cette proximité sous-entend la transparence des informations (condition indispensable au partenariat), la prise en compte des priorités des acteurs de terrain et surtout l'invention de nouvelles façons d'entrer en lien avec les habitants. Une fois constaté, que les habitants se déplacent peu aux réunions « officielles » à 20 h 30 (par exemple !), il faut bien imaginer autre chose : porte-à-porte, rencontres plus informelles, etc. Ce travail qui ressemble parfois au démarchage pourrait sembler ingrat sans la conviction profonde qu'il n'y a pas de démocratie sans participation (aucun esprit - fut-il éclairé ! - ne pourra s'y substituer), tout ce qui facilitera cette participation - dans l'intérêt du plus grand nombre - est à favoriser.

Mais cela n'est possible que si l'on pose comme **postulat** - c'est-à-dire principe qui ne se discute pas ! - que **chaque individu est digne de participer et de donner son point de vue**. Or ce point de vue ne peut se donner dans un contexte de mépris : rappelons-nous les réunions où les intervenants sont incompréhensibles, où les habitants sont conviés non pour donner leur point de vue mais pour entendre ce que l'on a pensé pour eux, voire d'eux... **nous avons à veiller aux conditions dans lesquelles se déroulent recueil des points de vue et dialogue**.

Nous avons eu « la chance » de participer à une équipe ayant des convictions enracinées dans une pratique militante qui l'avait préalablement familiarisée avec des actions rattachées à des valeurs telles que solidarité, égalité des droits, interculturel, cadre de vie. Pratique militante qui l'avait aussi parfois conduite hors des sentiers battus, bonne préparation pour le développement social local des quartiers dits « sensibles ». Ce partage de valeurs quant au sens des actions à entreprendre et à la nécessité de se mettre en questionnement a pour autre versant indissociable : la confiance que l'on a eu les uns dans les autres, c'est elle qui permet réellement le travail en équipe.

Enfin plusieurs d'entre nous ont eu l'opportunité de suivre une formation universitaire, dans le cadre de la **formation continue**, bon support pour réactualiser les courants d'idées.

Il nous paraît que la formation continue, comme le développement social sont des processus longs qui permettent l'analyse du jeu d'acteurs. Ces deux processus mettent en perspective la situation personnelle de chaque acteur, en conduisant les professionnels, dans leur diversité à se pencher sur leurs propres stratégies de placement. Enfin formation et développement social obligent à la confrontation à d'autres professionnels et situent le travailleur social comme un élément du collectif.

La construction de la formation alliant des « temps terrain » à travers l'analyse de cas, des apports organisés en droit, gestion, économie, à une obligation d'intellectualisation à travers des lectures et une production écrite, permet d'acquérir des savoir-faire indispensables dans une dynamique de développement social. Le diplôme universitaire entérine la fin d'un parcours et conforte le professionnel dans ses fonctions puisqu'il a fait face aux exigences demandées par la formation. Il nous semble important encore de pointer qu'une formation longue (par comparaison à des modules spécifiques) n'a pas vocation à résoudre les problèmes internes d'organisation de service par exemple mais au mieux conduit-elle à les comprendre !

Ce témoignage n'a pas la prétention de constituer un modèle d'organisation car la construction d'un processus de développement social local s'ancre avant tout dans de **véritables choix politiques** : quel type de développement ? pour qui ? pour quoi ? Les acteurs sociaux se fourvoieraient en l'oubliant, les élus qui renverraient le développement social à une seule affaire de techniciens aussi ! ■

Alain ARNAUD,
chef de projet

Michèle PERRIN,
agent de développement

¹ • Le développement : « une démarche de développement appliquée sur un territoire donné à un groupe d'hommes et de femmes mettant en commun leurs savoir-faire et leurs espoirs pour bâtir un projet susceptible de faire accéder le groupe à plus de bien être » in *Chronique de la ville ordinaire*, Alain FUREST, Éd. de l'Aube, 1995

² • *Le monde en développement ? Guide de réflexion*, Vincent COSMAO, les Éditions ouvrières, 1984