



## À l'interface des commanditaires et des chercheurs : chronique d'une animation

septembre 1998

Les cahiers du DSU

Pendant plus de trois années, l'association INUDEL a assuré la fonction d'animation du programme de recherche partagée sur la ville. Retour aussi objectif que possible sur cette mission menée à l'interface des commanditaires et des chercheurs par les délégués successifs de l'INUDEL : Jean-Philippe MOTTE, qui a suivi le programme dans sa phase de lancement, de la conception jusqu'à la conclusion de l'appel d'offres, et Michelle CIAVATTI qui est intervenue ensuite tout au long de l'animation du programme.

« L'inudel assurera l'animation et la coordination du programme de recherche partagée sur la ville... ». La lettre de mission était assurément brève et laconique. Si le document ne s'attardait guère à détailler les contours de la fonction, l'essentiel était pourtant dit : les commanditaires confiaient à un organisme extérieur la mise sur rail du programme de recherche. On aurait pu imaginer un scénario plus classique, un secrétariat scientifique par exemple, dûment estampillé et placé sous le contrôle direct de l'État et de la Région... Mais les commanditaires régionaux qui se lançaient dans l'expérience inédite d'une commande de recherche thématique et « partagée » avaient finalement adopté une formule plus proche de l'assistance à maîtrise d'ouvrage.

En installant une certaine distance entre la commande et la cellule d'animation, en plaçant l'INUDEL en position d'interface, ils lui donnaient une certaine indépendance et de bonnes marges de manœuvre. En même temps, l'absence d'ancrage de la fonction d'animation, sa faible légitimité institutionnelle l'exposaient à des malentendus sur lesquels on reviendra.

Comment décrire les multiples facettes de l'animation sans tomber dans l'énumération ? Si l'on en croit le dictionnaire, animer c'est « mettre de

l'entrain ». S'agissant d'une affaire aussi sérieuse qu'un programme scientifique, la définition peut paraître incongrue par sa connotation festive. Mais si l'on en retient surtout le côté dynamique, l'action d'entraîner, alors elle permet de rendre compte de trois aspects essentiels de ce travail : d'abord mettre en place une mécanique pour le compte des commanditaires et sous leur autorité, puis trouver un rythme qui permette aux différents acteurs d'accorder leurs échelles de temps, enfin tisser les fils qui donneront à ce programme sa trame définitive. Ces fonctions de mécanicien, d'horloger et de tireur d'aiguille correspondent grosso modo aux trois séquences qui ont scandé le programme de recherche partagé sur la ville. Introspection...

### LE LANCEMENT DU PROGRAMME : ASSURER LA LOGISTIQUE AVANT TOUTE CHOSE

À partir du moment où l'État et la Région s'accordaient sur le principe d'inscrire dans le contrat de plan un « programme de recherche partagée sur la ville », il s'agissait de concrétiser ce qui n'était encore qu'une idée. De réunions en groupes de travail, de consultations officielles en contacts informels, l'INUDEL se vit confier la charge d'assurer une sorte de secrétariat du programme dans sa phase de lancement. Sur la question souvent entendue du « Pourquoi l'INUDEL ? », il faut s'arrêter quelques instants. L'État et la Région choisissaient en effet une association connue sur la scène régionale, soutenue par le Plan Urbain pour ses activités de mise en débat, de clarification des connaissances, d'échanges d'expériences en matière de politiques urbaines et plus largement d'aménagement du territoire. Pour les commanditaires, il semblait judicieux de s'adjoindre les services d'un organisme quelque peu institué sans cependant dépendre totalement des institutions,

d'un réseau ouvert à la fois sur les professionnels des collectivités locales, les milieux universitaires et scientifiques et qui servait d'assise pour quelques temps encore à un CR•DSU nouvellement créé. Ce choix correspondait à la tonalité du programme, assez proche d'une recherche-action tant dans son principe directeur (une recherche fortement engagée dans le terrain et ouverte au dialogue), que dans le contenu de l'appel d'offres où l'on reprenait les préoccupations concrètes de la politique de la ville : implication des habitants, recherche de mixité sociale, rôle des services publics, implantations d'activités économiques, inscription des quartiers en difficulté dans une dynamique d'agglomération.

Si l'esprit d'une recherche « partagée » et fortement socialisée inspirait ouvertement la commande, les instigateurs restaient néanmoins sur des positions plus classiques pour ce qui concernait le déroulement du programme : il revint à l'INUDEL de constituer un Comité scientifique<sup>1</sup> et de lui soumettre la trentaine de réponses faisant suite à l'appel d'offres. Sur la base des discussions qui s'installèrent alors via l'animateur entre le comité scientifique et les instances directrices du programme, on ne retint finalement que huit propositions de recherche, quelques unes échappant de justesse au couperet d'une sélection fondée d'abord sur la qualité scientifique des projets et la solidité de leur argumentation.

À l'annonce du choix définitif, il fallut affronter incompréhensions et déceptions, situation banale mais aggravée pour l'INUDEL par le fait de devoir justifier les décisions des commanditaires devant des compagnons de longue date, chercheurs « militants » ou collectivités locales motivées pour lesquels cette commande régionale avait ouvert des perspectives de travail et qui s'estimaient à

tort ou à raison trahis au regard de la sincérité de leurs intentions. Inconfort et ambiguïté de la position d'intermédiation...

À la fin de l'année 1995, après l'effervescence de la phase de lancement, s'ouvrait une seconde séquence pendant laquelle le programme allait avancer au rythme des chercheurs, c'est-à-dire lentement. L'animation devenait une question d'écoute et de gestion du temps.

#### L'ACCOMPAGNEMENT DES RECHERCHES : TROUVER UNE RESPIRATION COLLECTIVE

Un programme de recherche possède son propre rythme et sa respiration singulière, faite à la fois de l'impatience légitime des commanditaires (« *Alors, ça avance ?* »), mais plus sûrement du lent accouchement des chercheurs. Animer un programme de recherche, c'est d'abord se placer au cœur de cette contradiction : d'un côté l'impératif de donner de la vie, du mouvement au programme, comme le sous-entend la fonction, de l'autre accompagner le temps de maturation propre à la recherche. En règle générale, ce temps-là n'a rien d'uniforme : il s'étire lentement pendant toute la période de recueil des matériaux et de mise à l'épreuve des hypothèses, puis il s'accélère au moment où se cristallise la pensée et où s'élabore la rédaction définitive. L'animation doit se caler sur ce processus non linéaire, en d'autres termes admettre et faire admettre aux commanditaires qu'il ne se passe rien de visible dans un programme de recherche avant une année dès lors que les travaux ont été prévus pour durer plus de deux ans. Dans cette phase de latence, si les équipes de recherche sont invitées à faire collectivement un « point d'avancement », comme ce fut le cas à deux reprises en 1996, elles n'ont guère d'autre choix que de parler de leurs terrains d'enquêtes et de revenir sur leurs hypothèses initiales, au risque de

se répéter. Comment pourraient-elles faire part publiquement en effet des tâtonnements et des doutes qui jalonnent cette première et longue étape ? Le « dédale interprétatif du chercheur » et l'opacité des « secrets de fabrication » pour reprendre les mots de Michelle Daran n'intéressent pas le commanditaire, ils auraient même tendance à l'inquiéter. En revanche, c'est le travail de l'animatrice que de questionner en tête-à-tête, de rester attentive, de relancer... et demander aussi des comptes lorsqu'il apparaît que le chercheur prend avec le temps une trop grande liberté.

À la fin du premier trimestre 1997, il devint évident que toutes les recherches entraient dans une phase finale et qu'on disposait désormais de suffisamment de « billes » pour partager et échanger. En d'autres termes, le temps était venu de s'interroger sur les avancées du programme.

#### L'ÉTAPE FINALE : DÉGAGER LA TRAME D'ENSEMBLE DU PROGRAMME

Pouvait-on esquisser dans cette dernière ligne droite une sorte de patrimoine commun aux huit recherches et les requestionner transversalement ? Il fallait pour cela une compétence extérieure et un fin connaisseur des enjeux de la politique de la ville. Daniel BEHAR, consultant à ACADIE, sollicité par l'INUDEL, fut mis à contribution au cours d'un séminaire commun à toutes les équipes et ouvert à une quinzaine de praticiens. À travers la richesse des échanges, on vit s'esquisser des passerelles qui menaient d'une recherche à l'autre et qui constituaient autant de « fils rouges ». Il n'est pas indifférent de noter qu'aucune trace de querelles disciplinaires ne vint alourdir les débats, et que les praticiens furent écoutés avec attention, dans le principe d'une équivalence de discours avec les chercheurs. Enfin, on mit en question l'injonction du partage dont

ce programme était porteur et sur laquelle plus d'un chercheur portait un œil critique.

Restait à reprendre l'avis du comité scientifique et à relire le travail des chercheurs avec un œil plus académique. Ce qui fut fait dans le courant du premier semestre 1998. Le verdict fut nuancé selon les recherches mais l'ensemble fut jugé plutôt sérieux. De quoi rassurer les commanditaires soucieux d'un estampillage « scientifique » et de quoi renvoyer l'animatrice à d'autres occupations.

#### L'APRÈS PROGRAMME : LE PARTAGE SERAIT-IL POUR DEMAIN ?

L'animatrice était-elle la mieux placée pour parler de sa fonction ? Les évaluations en cours répondront de manière plus appropriée à la question des compétences à mobiliser dans le cadre d'un programme de recherche largement expérimental. Une conviction demeure cependant : l'essentiel se joue maintenant, une fois les recherches terminées, dans le processus de valorisation qui s'engage et qui mobilisera d'autres structures, d'autres réseaux plus en prise sur la demande sociale et le terrain. Préparer ce relais avec le CR•DSU, c'est à la fois clore un chapitre et s'assurer que la chaîne fragile qui permet la « production collective d'une intelligibilité<sup>2</sup> » ne sera pas rompue. ■

Michelle CIAVATTI, déléguée  
INUDEL

1. Comité composé de François ASCHER, conseiller scientifique du Plan Construction, André BRUSTON, alors Secrétaire permanent du Plan Urbain, Danielle DEBORDEAUX au bureau de la recherche de la Caisse nationale d'allocations familiales, Francis GODARD, CNRS, à l'époque directeur-adjoint du PIR Ville, programme interdisciplinaire de recherche sur la ville.

2. JAILLET, Marie-Christine, *Le fil d'Ariane*, pp. 33-35, Bulletin de la CPAU, Bordeaux, avril 1998