



## Agents de développement politique de la ville Un impératif : clarifier les missions et accompagner la pratique

mars 2002

Les cahiers du DSU

Comment identifier des besoins de formation au-delà du court terme et construire des cursus professionnels quand les missions et leurs contours techniques manquent de précision faute de cadre politique suffisamment clair? Cette question vaut en particulier pour les agents de développement politique de la ville. Dotés d'une formation initiale conséquente et ne manquant ni d'entrain ni de facultés d'adaptation, ils se projettent rarement dans l'exercice de la fonction. D'où l'importance de veiller à clarifier leur mission tout en favorisant l'accompagnement et la construction d'une véritable professionnalité.

LES « AGENTS DE développement en politique de la ville » semblent d'abord se définir par le dispositif dans lequel ils exercent : agents de développement « thématique » (habitat et logement, culture, éducation) ou coordonnateurs de dispositifs spécifiques (CCPD et CLS principalement) ; agents de développement « social » ou « territorial », leur mission est alors généraliste. Ces derniers sont membres des équipes de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale et travaillent aux côtés et sous l'autorité du chef de projet – bien que n'ayant pas forcément le même employeur, c'est notamment le cas dans l'agglomération lyonnaise. En revanche, le coordonnateur a souvent une double accroche : à un service spécifique, et à l'équipe Mous. L'enquête effectuée en 2001 par le CR•DSU<sup>1</sup> dénombrait 57 agents de développement spécialisé et 56 agents de développement généraliste (dont 80 % travaillant dans le Rhône). Elle relevait aussi une différence notable en termes d'ancienneté : si pour les chefs de projet et agents de développement spécialisé l'ancienneté moyenne dans la fonction s'élevait à 5 ans, pour les agents de développement social elle était de 2,4 ans.

Ces agents disposent dans leur très grande majorité d'une formation universitaire de niveau 1 (DESS en urbanisme, sociologie, spécialisations sur le développement et les politiques publiques), et sont au début de leur cursus professionnel. Autant d'éléments qui invitent à être attentif à leur professionnalisation – prise de poste, besoins en formation, mobilité.

Réunis à nouveau en 2001 au moment du lancement du groupe régional sur la « qualification des acteurs », les agents de développement ont exprimé des besoins généraux (apports méthodologiques, juridico-administratifs et techniques, approches thématiques, aide à la prise de poste) et non pas spécifiques, variables selon leur formation initiale et l'évolution des missions, et dit trouver satisfaction

dans l'offre de formation actuelle tout en souhaitant qu'elle soit plus lisible. De plus, certains recherchent une possibilité de rencontres et d'échanges (d'autres la trouvent sur leur « site », ou au sein de la collectivité locale employeur), qui soit également l'occasion de mettre à plat et d'analyser leurs missions.

Le CR•DSU a confié à Jean-Marie Untersinger, consultant, le soin d'organiser et d'animer en 2001-2002 une proposition de travail répondant à ce double objectif. Quatre séances collectives, des entretiens individuels, l'analyse d'offres d'emploi, réflexion avec un groupe restreint, au final, les interrogations demeurent : agent de développement, un métier ou un passage?

### AGENTS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE PROCÉDURE OU D'UN TERRITOIRE?

La mission des agents de développement se structure autour de deux axes majeurs : le travail avec les habitants qui vise à développer la vie sociale du territoire d'intervention, le travail avec les « acteurs », professionnels des différentes institutions ou associations présentes sur le territoire d'intervention. Cette mission de coordination territoriale semble surtout développée autour des projets faisant appel à des financements « politique de la ville ». Ainsi, la légitimité des agents de développement pour réunir les acteurs, construire des projets collectifs pour un territoire donné, apparaît-elle construite autour d'actions ou dispositifs entrant dans la programmation. D'où cette interrogation : les agents de développement sont-ils des agents de développement du contrat de ville (de la procédure) ou des territoires sur lesquels ils interviennent? Cette interrogation est renforcée par le fait que nombre d'agents disent consacrer un temps important à la préparation administrative, financière et au suivi (à la gestion) de la programmation<sup>2</sup>. (Même s'ils ont, à travers cette gestion administrative, des relations suivies avec les acteurs pour le montage ou l'élaboration des projets et assurent ainsi une mission de développement).

Notons au passage qu'ils mobilisent dans la pratique une série de savoir-faire (ingénierie administrative et financière, par exemple) et de compétences relationnelles qu'ils n'ont généralement pas ou peu acquises pendant leur formation initiale. À l'inverse, des compétences acquises sont peu sollicitées telles l'étude ou le diagnostic en vue d'élaborer un projet.

Enfin, les champs d'intervention des agents de développement révèlent des différences importantes d'un poste à l'autre : centrés principalement sur le

social, ou couvrant toute la panoplie de la politique de la ville, urbanisme et aménagements inclus. L'élément déterminant semble être le partage des rôles entre chef de projet et agent de développement : la mission de ce dernier se définissant par subsidiarité avec celle du chef de projet. Ceci laisse à penser qu'il y a un tronc commun de métier et ouvre aux agents de développement une voie d'évolution évidente : devenir chef de projet.

### AUXILIAIRES DE PASSAGE OU PROFESSIONNELS DU DÉVELOPPEMENT ?

Se décrivant souvent, non sans humour, comme « le plombier de service » – « *on nous appelle là où ça fuit* » –, et bien qu'instruits à l'université des fondamentaux de la politique de la ville – « transformer l'action publique, faire participer les habitants » –, nombre d'agents de développement ne restent pas longtemps dans la fonction, on l'a vu. « *On ne se projette pas comme agent de développement (surtout généraliste), on arrive vite à des limites, il y a trop de choses qui ne dépendent pas de nous...* » Pour ce que nous en savons, ils deviennent chefs de projet, chargés d'opération, consultants, ou intègrent la fonction publique... Pourquoi et quand les agents de développement partent-ils ? Les échanges et l'analyse de J.-M. Untersinger ont permis de tracer des explications, exit l'hypothèse de « l'instabilité juvénile » que certains d'entre eux seraient prêts à endosser !

Les agents de développement apparaissent confrontés quotidiennement aux attentes des habitants qu'ils rencontrent peut-être davantage que d'autres professionnels et décideurs réunis dans les instances de la politique de la ville tout en étant plus éloignés des lieux de réflexion stratégique ou de décision que les chefs de projet. Ils n'ont pas de ce fait tous les éléments pour assurer les interfaces avec les habitants, tant sur les orientations politiques de la ville que sur les actions et dispositifs de droit commun.

Ainsi, ne demande-t-on pas implicitement à l'agent de développement (et aux équipes de Mous) de régler la question de la place de la politique de la ville par rapport aux autres politiques publiques ? Comment pourrait-il faire progresser la coordination territoriale des intervenants de droit commun alors que sa légitimité se limite au cadre des actions portant le label du contrat de ville ? N'est-ce pas davantage le rôle des instances de pilotage de la politique de la ville ?

De la même manière, l'agent de développement peut-il développer la participation des habitants

quand le statut de la parole des habitants dans la politique locale n'est pas défini ?

Dans les sites où ces questions apparaissent traitées au niveau adéquat et où de manière générale, les limites de leur intervention sont mieux définies, le positionnement professionnel des agents apparaît plus clair et plus aisé. Les professionnels dont la mission relève de manière importante d'un contact permanent avec le public ont besoin, plus que d'autres, de cadres d'intervention structurés et structurants.

Penser la professionnalisation dans un tel contexte renvoie à plusieurs propositions :

- accompagner l'exercice professionnel, notamment en systématisant des méthodes d'analyse de la pratique et d'analyse institutionnelle ;
- mener, par contrat de ville, un exercice de clarification et d'actualisation régulière des missions ;
- mettre en place un système de certification pour les agents de développement (à l'issue d'un cursus de professionnalisation construit) qui pourrait s'élaborer à l'échelle régionale et concerner d'autres professionnels (agents de développement rural, animateurs des contrats de développement...);
- reconnaître une fonction (et une formation) de « coordonnateur social » ou de dispositifs à dominante socio-éducative, qui pourrait trouver une inscription dans les formations au travail social ou universitaires...

Pour ces deux derniers chantiers, le niveau régional semble pertinent et en mesure d'offrir aux professionnels les voies d'une mobilité professionnelle... ■

**Françoise MALBOSC, Jean-Marie UNTERSINGER**

1. « Professionnels de la politique de la ville en Rhône-Alpes et configuration des équipes : arrêt sur image », *Les cahiers du DSU*, n° 29-30, juin 2001

2. De nombreux dispositifs ou procédures, tels que CTL, CEL, CLS..., deviennent les volets thématiques des contrats de ville. Si la légitimité de l'agent de développement en matière de coordination se fonde sur les actions financées, lorsque les dispositifs précités mûrissent ou trouvent leur autonomie, avec notamment des coordonnateurs spécialisés, comment le contenu de la mission de coordination de l'agent de développement évolue-t-il ?