

**REFERENTIEL DE COMPETENCES
DES METIERS DU DEVELOPPEMENT
SOCIAL URBAIN :**

*LE METIER DE CHEF DE PROJET
POLITIQUE DE LA VILLE*

Rapport final pour la Délégation Interministérielle à la Ville
Mars 2002

Equipe de recherche du CUCES-Universités :

Maurice BLANC, Gilbert GRANDJEAN, Jean-François SIPP, Gérard VAUTRIN.

SOMMAIRE

	<i>Page</i>
AVANT PROPOS	4
INTRODUCTION	5
CHAPITRE 1. METHODOLOGIE	7
1. Une analyse de la documentation existante	7
1.1. La bibliographie spécialisée sur les métiers de la ville	7
1.2. Les productions collectives des professionnels	8
1.3. Les offres d'emploi	8
1.4. Formations initiale et continue	9
1.5. Les enseignements	9
2. Une méthodologie de la rencontre	10
2.1. Les conditions d'une rencontre	10
2.2. Le travail d'échantillonnage	11
2.3. Le recueil des informations	12
2.4. L'analyse des entretiens	13
CHAPITRE 2. UNE SPECIFICITE DES PROFESSIONNELS DE LA VILLE ?	15
1. Un regard d'uniformisation	15
1.1. Le regard de l'employeur	15
1.2. La conduite de projet dans l'univers industriel	16
1.3. Une uniformité à relativiser	17
2. Une lecture de la spécificité des professionnels de la ville	18
2.1. Les attentes de l'Etat : une diffusion verticale et horizontale d'une politique territoriale participative de cohésion sociale	18
2.2. Les attentes des professionnels : une équidistance des trois tutelles	18
2.3. De l'échelon communal au niveau intercommunal	19
2.4. Les pôles de compétences selon les chefs de service : management, gestion, organisation et expertise	20
3. Le cas des directeurs de Grands Projets Ville	21

CHAPITRE 3. UNE APPROCHE PAR LES LOGIQUES D’ACTION	23
1. Comprendre l’activité par les situations-clés	23
1.1. Le recueil des situations-clés	23
1.2. La parole des professionnels	25
1.3. Des situations-clés aux logiques d’action	25
2. Les logiques d’action des chefs de projet politique de la ville	26
2.1. La logique de projet	26
2.2. La logique administrative et gestionnaire	26
2.3. La logique d’expertise conseil	27
2.4. La logique politique	27
2.5. La logique de production de savoirs et de pratiques	29
3. Une compétence à l’agencement	30
 CHAPITRE 4. LE CADRE DE REFERENCE DES COMPETENCES	 31
1. Une articulation qualification/compétence à recomposer	31
2. Les cinq axes constitutifs de la compétence professionnelle de la politique de la ville	32
2.1. La conduite de projet	33
2.2. Le développement territorial	34
2.3. Le conseil en développement	35
2.4. L’administration et la gestion de l’action publique	36
2.5. L’expertise socio-urbaine	36
3. Un enjeu de gestion et de développement de compétences	37
4. Un défi aux formations initiales et continues	42
5. Un retour sur la motivation, les qualités personnelles et le rapport aux valeurs	43
 CONCLUSION	 45
 BIBLIOGRAPHIE	 46
Annexe 1. Liste des sigles	47
Annexe 2. La bibliographie spécialisée	48
Annexe 3. Les étapes de la recherche	50

Avant-propos

Pour l'élaboration du rapport sur l'évolution des métiers de la ville que l'on appelle communément « le rapport Brévan-Picard »¹, le CUCES-Universités de Nancy a été chargé de faire « l'état des lieux » des connaissances existantes sur ce que l'on appelle en raccourci « les métiers de la ville » et qui correspond plus exactement aux métiers de la politique de la Ville et du développement social urbain (DSU)².

L'expression « état des lieux » a une connotation statique qui trahit la réalité de la démarche adoptée. Nous ne nous sommes pas contentés de rassembler la documentation pour en faire une analyse en chambre. Nous avons cherché à confronter les résultats des travaux des chercheurs avec les points de vue des praticiens. Nous l'avons fait en particulier au sein de la commission chargée d'étudier l'évolution des métiers de la conception et de la mise en œuvre de la politique de la Ville, commission réunie par la Délégation interministérielle à la Ville (DIV) lors de l'élaboration du rapport Brévan-Picard. Ces échanges ont eu un caractère dynamique et le mouvement de va-et-vient entre chercheurs et praticiens (les acteurs de terrains et leurs employeurs, publics et privés) a permis d'enrichir et de complexifier l'analyse.

Le rapport que nous présentons aujourd'hui est dans le prolongement à la fois de ce premier travail et du rapport Brévan-Picard dont la proposition n°1 est :

Créer un observatoire permanent de suivi des métiers et des professions de la politique de la Ville et de leur évolution afin de contribuer à leur identification et à leur reconnaissance dans des filières professionnelles (éd. 2001, p. 175).

Un référentiel métier est un outil d'analyse des métiers et des professions. Ce serait un contresens de croire qu'il fige les situations et qu'il fait entrer les métiers dans des « grilles » dont ils ne devraient plus sortir ! Le référentiel que nous proposons est évolutif et dynamique. Il doit être adapté et approprié par les professionnels et les employeurs et aussi par les réseaux qui le mettront en œuvre : en premier lieu par le réseau des centres de ressources DSU et aussi les organisations représentatives, à un titre ou un autre, des professions : Inter-Réseaux DSU, syndicats, associations, etc.

On verra dans ce rapport que, face aux situations-clés qui dévoilent les logiques d'action et qui mettent à l'épreuve la spécificité de leur métier, les professionnels de la ville se définissent volontiers comme des « accoucheurs » : accoucheurs de projets, accoucheurs de partenariats. Comme chercheurs, nous nous reconnaissons dans cette figure : la recherche en sciences sociales est une coproduction des acteurs et des chercheurs et nous voulons être des accoucheurs de connaissances.

¹ Claude BREVAN et Paul PICARD, *Ville : une nouvelle ambition pour les métiers*, Paris, La documentation française, 2001, Rapport au Ministre délégué à la Ville, (1^o éd., Délégation interministérielle à la Ville, 2000).

² Jean-François SIPP et Maurice BLANC, *Les métiers de la ville et du développement social urbain*, Annexe n°1 au rapport Brévan-Picard (éd. 2000, p. 1-34).

Introduction

Dans un article paru dans le journal *Le Monde*, Christophe Dejours commentait certaines conclusions du Rapport Brévan, en particulier celles concernant l'évaluation complexe mais nécessaire des métiers de la ville et du Développement Social Urbain³. Selon lui, faute d'outils adaptés, ces métiers sont mal analysés : « *Malheureusement, on ne sait pas ce qu'on évalue, puisqu'on ne sait même pas décrire le travail qu'on prétend mesurer. La farce tourne à la tragédie quand ces évaluations créent des sentiments d'injustice, d'absurdité et parviennent même à perturber voire à désorganiser des activités de service qui fonctionnaient beaucoup mieux avant qu'on ne commence à les évaluer* ». La presse, dans son ensemble, n'était pas aussi alarmiste. Mais la majorité des articles commentant le Rapport Brévan soulignait le « *vide statutaire des métiers de la ville* » (*Les Echos*, 27/09/2000) et explorait les pistes envisagées pour les valoriser (*Actualités Sociales Hebdomadaires*, n° 2181, 22/09/2000). Forte de l'idée qu'il faut connaître les métiers concernés avant de pouvoir les reconnaître, la Délégation Interministérielle à la Ville nous a commandé la réalisation d'un référentiel des métiers de la ville, choisissant les chefs de projet politique de la ville comme figure emblématique.

Un référentiel peut répondre à différentes attentes regroupées en deux catégories. Tout d'abord il peut répondre à l'attente des professionnels concernés. Il sert alors d'outil de publicisation et de valorisation des fonctions. Dans une autre approche, il peut fournir aux employeurs ou aux tutelles des éléments de gestion des ressources humaines. Sont également concernés par ce point les universités et les instituts divers qui ont élaboré des formations qualifiantes ou diplômantes. Les enjeux liés à un référentiel métier sont donc nombreux et invitent le chercheur à la plus grande rigueur scientifique. Il ne s'agit pas de livrer un produit clés en mains aux professionnels ou à leurs employeurs selon leurs attentes respectives, mais bien de proposer une démarche innovante apte à capitaliser les savoirs sur la fonction de chef de projet.

Nos travaux précédents ont mis en évidence la difficulté de décrire et de reconnaître le travail réel produit par les chefs de projet. Dans notre contribution au Rapport Brévan-Picard, nous montrions que les approches traditionnelles des professions rencontraient leurs limites lorsqu'elles avaient pour objet les métiers de la ville. La raison est simple, ces métiers sont peu formalisables. Si nous voulions les cadrer, nous perdriions l'essentiel de leur signification. Ainsi, proposons-nous une nouvelle méthodologie de recherche apte à restituer au mieux la richesse du terrain. Il s'agissait alors de montrer « comment, autour d'un événement, ce sont des individus, des organismes, des compétences, des objets qui se retrouvent sur une scène commune, pris dans des jeux d'interaction et de pouvoir »⁴. La demande de la Délégation Interministérielle à la Ville nous permet ainsi de tester notre modèle et de rendre compte de la texture sociologique de l'activité des chefs de projet.

³ Christophe Dejours, professeur au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) : « Evaluer les activités de service ? », *Le Monde*, 13 février 2001.

⁴ Jean-François Sipp et Maurice Blanc, ouvrage cité, page 25.

Notre principal défi consistait à dépasser la complexité de l'activité des chefs de projet politique de la ville. Pour ce faire, il nous a fallu entreprendre un travail méthodologique particulier que nous allons présenter dans le premier chapitre de ce rapport. Les résultats obtenus nous ont permis d'établir les spécificités du travail du chef de projet politique de la ville. Il était alors possible de poser les fondations de ce qui allait devenir une nouvelle approche des situations professionnelles transposable à différents secteurs d'activités. On retrouvera dans ce rapport un enrichissement des traces et des éléments constitutifs des référentiels métiers classiques. Nous énumérerons les méta-compétences des professionnels de la ville, mais en les articulant à d'autres références professionnelles. Nous sommes convaincus que les chefs de projet savent parler, écrire, lire. Nous proposons de réfléchir à l'élaboration d'un référentiel des métiers et des compétences qui prendrait pour base l'étude des situations de travail.

Notre étude doit beaucoup aux discussions menées au sein du groupe de pilotage⁵. Nous avons tenté de tenir compte de toutes les remarques formulées, chaque fois pertinentes, sans toujours parvenir à résoudre les problèmes difficiles qu'elles soulevaient. Mais selon la formule consacrée, la version finale de l'étude n'engage que ses auteurs.

⁵ Voir Annexe 3. Les étapes de la recherche.

Chapitre 1 : Problématique et méthodologie

Plutôt que de parler d'une méthodologie de travail il serait plus judicieux d'évoquer deux orientations méthodologiques. Dans notre contribution au Rapport Brévan-Picard, nous proposons une démarche méthodologique capable d'aborder les métiers de la ville et du Développement Social Urbain (DSU) dans toute leur complexité. Nous avons conservé cette même approche inspirée des apports méthodologiques de l'interactionnisme dans les sciences humaines⁶ en l'adaptant à notre nouvel objet, un référentiel métier du chef de projet politique de la ville, et en la complétant d'un travail sur les documents disponibles. L'analyse des ressources existantes et la démarche interactive menée avec les chefs de projet politique de la ville constituent nos deux orientations méthodologiques. Elles ont pour intérêt principal de fournir une approche, plus ou moins directe, du contenu de l'activité des chefs de projet politique de la ville.

1. Une analyse de la documentation existante⁷

L'analyse de la documentation existante permet aux chercheurs d'opérer un acte de connaissance sur un objet défini. Nous avons capitalisé un nombre important de ressources concernant les métiers de la ville et du DSU. L'étendue de ces travaux exigeait une opération de catégorisation préalable. Nous avons distingué quatre sources principales d'information : la bibliographie spécialisée sur les métiers de la ville, les productions collectives des professionnels, les offres d'emploi et le contenu de différentes formations initiales et continues.

1.1. La bibliographie spécialisée sur les métiers de la ville

On écrit beaucoup sur la ville et ses métiers. Des publications de toute nature traitent des questions urbaines. Il ne s'agit pas exclusivement de travaux universitaires mais de toutes publications qui cherchent à mieux comprendre les enjeux, les contours et les contenus des métiers. Nous pouvons classer les ressources bibliographiques en deux catégories : les ressources de nature qualitative (les plus nombreuses) et les ressources quantitatives.

Les ressources quantitatives faisaient défaut dans l'approche des métiers de la ville et du DSU. De plus, les chiffres produits jusqu'ici étaient difficilement interprétables : le label politique de la ville englobait une pluralité de profils professionnels souvent éloignés les uns des autres. La population des chefs de projet politique de la ville se trouvait ainsi difficile à cerner et à quantifier. Des initiatives récentes viennent combler ce manque. Nous avons

⁶ L'interactionnisme symbolique examine l'activité professionnelle du point de vue des professionnels eux-mêmes. Pour ce faire il mobilise des procédés d'investigation inspirés de l'anthropologie : entretiens, histoires de vie, recueil de matériaux documentaire.

⁷ Voir Annexe 2. La bibliographie spécialisée.

particulièrement travaillé sur les chiffres produits par l'Inter-Réseaux DSU⁸ dans sa contribution au Rapport Brévan et sur la première phase de l'enquête CNFPT portant sur les chefs de projet des contrats de ville⁹. Ces deux enquêtes donnent aux chercheurs des données quantitatives de cadrage sur les profils des professionnels et sur les postes de travail.

Les ressources qualitatives sur les métiers de la ville et du DSU sont nombreuses. Même si cette production croissante de connaissances concourt à dissiper l'opacité persistante qui entoure les métiers, elle nous renseigne surtout sur la façon dont les auteurs (chercheurs et consultants) parlent des activités. Tous les documents de nature qualitative étudiés ont ce double niveau de lecture : ils renseignent sur les métiers et sur la nature du regard qu'on porte sur eux. Mais les professionnels ne sont pas dépourvus face à ce regard externe. Ils participent, eux aussi, à la production de connaissances sur leur activité, par exemple en témoignant par écrit de leur expérience.

1.2. Les productions collectives des professionnels

Nous avons travaillé sur des témoignages écrits de professionnels. Il ne s'agissait pas uniquement de témoignages individuels. Nous avons mobilisé les écrits collectifs produits au cours de formations, de colloques, de rencontres ou encore de recherche-action. Nous nous sommes concentrés sur les témoignages des chefs de projet politique de la ville. Ils fournissent des sources d'informations directes sur la façon dont les professionnels se parlent et se mettent en scène.

Nous avons travaillé sur des documents d'origines différentes qui consignent la parole et les écrits des professionnels. Nous avons enrichi notre réflexion avec le compte rendu d'un séminaire de deux jours de trente chefs de projet DSU¹⁰, le compte rendu d'une journée de formation organisée par Didier Spitz, responsable du domaine de formation à l'ENACT de Nancy, les rencontres de Profession Banlieue de Saint-Denis¹¹ et les cahiers du centre de ressources et d'échanges sur le développement social et urbain (CR.DSU) de Lyon¹². Les professionnels ne sont pas forcément seuls dans ces rencontres. Il arrive qu'un chercheur participe à l'animation de ces débats collectifs. Le scientifique joue alors le rôle de l'*accoucheur* de la parole du professionnel. Il doit savoir s'effacer devant la dimension collective de l'échange, véritable moteur de la production de témoignages et de connaissances.

1.3. Les offres d'emploi

Comme le soulignaient les auteurs du Rapport Brévan-Picard, les annonces de recrutement peuvent apporter des enseignements sur les profils des professionnels de la politique de la ville. Mais ce ne sont pas forcément les enseignements attendus. La formulation des offres

⁸ Enquête Inter-Réseaux DSU portant sur 160 équipes MOUS, juin 2000.

⁹ *Enquête sur les emplois de chefs de projet des contrats de ville. Phase 1.* CNFPT-DIV, juillet 2001.

¹⁰ Le Bessat. Séminaire « des sapins humides », 18 et 19 octobre 2001.

¹¹ Profession Banlieue. *La place du chef de projet et de son équipe dans la mise en œuvre du contrat de ville.* Les rencontres Profession Banlieue, 25 novembre 1993.

Profession Banlieue. *Les chefs de projet en Seine-Saint-Denis : entre procédure et politique*, septembre 1998.

¹² « Acteurs du développement : compétences et qualification, systèmes de coopération », *Les cahiers du CR DSU*, Numéro 15, juin 1997.

d'emploi témoigne de « *la difficulté à définir un profil précis du professionnel de la politique de la ville* »¹³. Elles possèdent « *un caractère atypique par rapport à celles d'autres métiers, dûment estampillés* ». Pourtant, elles sont censées fournir, en concentré, le regard de l'employeur potentiel, ses attentes et sa conception des métiers et du professionnel à recruter. Pour aborder cette faiblesse de la commande et ainsi nous préparer à notre rencontre avec les employeurs, nous avons disséqué une centaine d'offres d'emploi concernant l'activité de chef de projet politique de la ville. Nous avons également analysé des offres d'emploi de chefs de projet dans d'autres secteurs d'activité : industrie, commerce, etc. Nous avons principalement puisé les annonces de recrutement dans la presse quotidienne régionale et nationale. Nous sommes également restés attentifs aux offres figurant dans des publications à caractère professionnel, telles *La gazette des communes* et la lettre de l'Inter-Réseaux DSU. La lecture des offres d'emploi nous a permis de réfléchir à la spécificité du métier de chef de projet politique de la ville. Cette réflexion fait l'objet du deuxième chapitre de ce rapport.

1.4. Formations initiale et continue

L'approche des formations initiales et continues a été facilitée par la publication du répertoire des formations existantes¹⁴. Au-delà de ce répertoire nous avons travaillé sur plus de 100 jours de formation continue organisés par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) et complété cette approche par une analyse de 20 offres de formation initiale dispensées dans le cadre universitaire. Le chapitre 4 de ce rapport se nourrit essentiellement des sources obtenues par l'approche des formations initiales et continues.

1.5. Les enseignements

Il est délicat de résumer une production aussi vaste en quelques lignes. Toutefois, tous les documents consultés mettent en évidence la complexité des métiers de la ville et du DSU. La nature des activités est difficile à isoler et à appréhender. Loin de rester bloquées à ce constat, les différentes recherches proposent des méthodes particulières pour dépasser la complexité apparente. Dans cette opération de *contournement* nous pouvons repérer les principales différences d'approche des métiers de la ville et du DSU. Nous avons isolé deux stratégies différentes.

Les études à caractère scientifique mobilisent une première approche des métiers de la ville et du DSU : une approche que nous qualifions de typologique. Elle porte un regard extérieur sur les activités et les professionnels et elle reste marquée par la distinction entre le travail prescrit et le travail fourni. Elle étudie le meilleur profil de poste envisageable et, par symétrie, les qualités attendues du futur professionnel. L'accent est mis sur la qualification du poste de travail qui détermine la qualification du professionnel. Ainsi, elle cherche à codifier l'activité en la découpant et en la classant dans des types préétablis. Une telle approche de classification permet de simplifier l'analyse de réalités complexes.

La seconde approche apparaît essentiellement dans les productions collectives des professionnels. Les acteurs de terrain y prennent la parole et abordent leur activité à partir de

¹³ Claude Brévan, Paul Picard. op cit, page 13.

¹⁴ *Répertoire des formations aux métiers de la ville*. DIV et Revue *Urbanisme*, juillet 2001.

moments particulièrement déterminants à leurs yeux. C'est avec le témoignage des acteurs que l'on entre réellement dans l'analyse *in situ* des activités professionnelles. Nous avons choisi de recréer les conditions de ces débats dans notre recherche. Nous nous sommes intéressés à la parole des professionnels plutôt qu'à la typologie de leur activité. Si une typologie devait émerger, ce serait celle formulée par les chefs de projet politique de la ville. Dans cette perspective nous avons croisé plusieurs méthodologies en prévoyant des moments de rencontre avec les professionnels.

2. Une méthodologie de la rencontre

Saisir les professionnels en activité revient à élaborer une démarche méthodologique adaptée¹⁵. Notre objectif était double. Tout d'abord nous voulions observer la façon dont le chef de projet politique de la ville perçoit une situation professionnelle, les obstacles qu'il croit devoir affronter et les alternatives qu'il voit s'ouvrir devant lui. De plus, nous voulions conduire les chefs de projet politique de la ville à s'interroger sur leurs propres pratiques. Très largement hétéronome, une activité professionnelle ne peut être comprise indépendamment des liens qui l'unissent aux activités voisines : commanditaires, élus... Nous avons ainsi étudié la nature des liens qui unissent les chefs de projet à leur environnement professionnel en rencontrant leurs employeurs, des représentants des structures en charge du DSU, etc.

2.1. Les conditions de la rencontre

Avant de penser au travail d'échantillonnage, nous avons vérifié le critère de faisabilité d'une rencontre avec nos différents publics. Dans le délai imparti, il fallait rencontrer et interroger un maximum d'acteurs. Les rencontrer tous individuellement aurait été impossible. Ainsi, nous avons combiné trois types de rencontre : les rencontres individuelles, les réunions de groupe et les contacts téléphoniques. Nous avons testé cette démarche dans la région Est. Le Carrefour des Pays Lorrains nous a donné nos premiers contacts avec des professionnels de la ville. Nous avons ainsi pu présenter nos travaux lors d'une réunion regroupant 14 chefs de projet politique de la ville. Suite à cette réunion, des contacts individuels ont été pris et ont donné lieu à des entretiens individuels. Sur cette même région, un autre partenariat s'est institué grâce à l'action de Didier Spitz, (ENACT de Nancy). Il a fait réagir des chefs de projet politique de la ville au rapport intermédiaire. Leurs réactions, présentées dans le rapport d'étape, n'ont cessé d'alimenter notre réflexion.

Les centres de ressources nous ont permis de développer sur le territoire national cette méthode de travail. Le pôle de ressources départemental *Ville et Développement Social* du Val d'Oise ainsi que l'Espace Picard pour l'Intégration (EPI) ont organisé, dans leurs locaux, des réunions avec des professionnels. Nous avons pu y débattre des orientations de notre recherche. La parole y était libre, les chefs de projet ont ainsi pu réagir sur notre étude mais également sur la nature de leur travail. D'une façon générale, tous les membres du groupe de pilotage de cette recherche nous ont fourni les contacts nécessaires à la constitution de notre échantillon de recherche.

¹⁵ Sur les principes généraux des méthodes *d'intervention* sociologique, cf. Alain Touraine. *La voix et le regard*, Paris, Seuil, 1978.

2.2. Le travail d'échantillonnage

Deux malentendus possibles concernant notre parti pris méthodologique doivent être levés au préalable : nous n'avons cherché ni l'exhaustivité ni la représentativité dans notre recherche¹⁶. Nous n'avons pas comme horizon l'épuisement des significations que les chefs de projet politique de la ville investissent dans leur activité. Michel Foucault a fort bien défini les règles méthodologiques liées à une approche sélective, en les distinguant des approches à visée exhaustives : « *choix des matériaux en fonction des données du problème, focalisation de l'analyse sur les éléments susceptibles de les résoudre, établissement des relations qui permettent cette solution. Et donc indifférence à l'obligation de tout dire (...)* »¹⁷. Comme tout éclairage le nôtre est orienté : il met en relief certains éléments et en laisse d'autres dans l'ombre : « *chaque construction théorique implique en effet l'ignorance systématique de ce qui n'est pas construit* »¹⁸. Il est donc nécessairement réducteur par rapport à la complexité de la réalité de l'activité des chefs de projet qui se donne à voir.

Notre recherche ne prétend pas non plus être représentative, au sens où, grâce à l'outil statistique, nous trouvons dans un échantillon d'une population donnée l'image en réduit de cette population. La « *contrainte de représentativité* »¹⁹ apparaît aujourd'hui souvent indépassable pour les chercheurs en sciences sociales, mais aussi pour les acteurs qui nous demandaient souvent des comptes, au cours de la recherche, sur son caractère représentatif. Si l'on veut suivre le travail des chefs de projet au plus près, il faut éviter d'enfermer la recherche dans une définition à priori de la représentativité. Et ce d'autant plus que les professionnels sur le terrain se disputent autour des « bons critères » de représentativité²⁰. Or, comme ces disputes nous intéressent, nous ne devons pas clore à priori les débats des acteurs en imposant nos « bons critères ».

Nous avons toutefois veillé à rencontrer des professionnels de la ville aux trajectoires sociales et professionnelles différentes. Pour ce faire, dans la constitution de notre échantillon, nous avons pris en compte les variables suivantes : le sexe, l'âge, la formation initiale et/ou continue, l'expérience professionnelle (les postes occupés antérieurement), la structure porteuse et la diversité géographique. Nous avons été particulièrement vigilants à rencontrer tout l'éventail des cas de figure possibles. Les acteurs rencontrés reflètent la diversité des trajectoires sociales, professionnelles et des positionnements institutionnels qui caractérisent les intervenants professionnels dans le champ du DSU.

Au total, nous avons rencontré 35 personnes lors d'entretiens individuels ou collectifs. La structure de l'échantillon est la suivante :

¹⁶ Nous nous inspirons des travaux du groupe de sociologie politique et morale, notamment Corcuff P. et Lafaye C., *Processus de traduction et légitimités quotidiennes dans les relations entre agents de l'Équipement et élus locaux*, Paris, EHESS, Rapport pour le Ministère de l'Équipement, novembre 1990.

¹⁷ Foucault M., in : Perrot M. (éd.). *L'impossible prison : débat avec Michel Foucault*. Paris, Seuil, 1980, p.32.

¹⁸ Tiré de J-C Chamboredon. « La délinquance juvénile : essai de construction de l'objet ». *Revue française de sociologie*, vol XII, 1971, pp 335-377.

¹⁹ Tiré de A. Desrosières. « L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique » in *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du CEE, Presses Universitaires de France, 1989.

²⁰ Voir notamment tous les débats entre professionnels consignés dans les comptes-rendus collectifs.

- 20 chefs de projet référents uniques rencontrés : en Alsace (Haut-Rhin, Bas-Rhin), en Lorraine (Moselle, Meurthe et Moselle, Vosges), en Poitou-Charentes (Charente-Maritime), en Champagne-Ardenne (Haute-Marne), en Rhône-Alpes (Rhône), en Picardie (Oise, Aisne, Somme) et en Ile-de-France (Hauts de Seine, Seine-Saint-Denis, Val de Marne, Val d'Oise).
- 4 directeurs de Grands Projets Ville (GPV) rencontrés : en Ile-de-France (Val d'Oise), en Alsace (Haut-Rhin), en Champagne-Ardenne (Haute-Marne) et en Picardie (Oise).
- 2 chefs de service DSU, rencontrés en Rhône-Alpes (Rhône).
- 5 maires adjoints responsables de la politique de la ville dans leur commune, rencontrés en Lorraine (Moselle) et en Rhône-Alpes (Rhône)
- 3 directeurs généraux adjoints (DGA) chargés de la politique de la ville dans leur commune, rencontrés en Lorraine (Moselle) et en Rhône-Alpes (Rhône).
- 1 Sous-préfet chargé de mission politique de la ville, rencontré en Rhône-Alpes (Rhône).

Pour cette exploration, il était essentiel de s'imprégner de la vision des acteurs de terrain, d'où le choix de privilégier les chefs de projet. Les directeurs de GPV sont peu représentés dans l'échantillon, compte tenu de leur petit nombre et de la jeunesse de cette fonction. Les responsables politiques (les élus) et administratifs (les DGA) apportent un contrepoint utile, mais des études complémentaires devront approfondir l'analyse de leur vision du métier de chef de projet politique de la ville.

L'objectif premier de cette étude n'est pas d'analyser la complexité et la diversité des situations professionnelles, mais de mettre en place un référentiel c'est-à-dire un outil d'analyse. A ce stade, la représentativité de l'échantillon est secondaire. Elle deviendra importante dans les travaux ultérieurs utilisant le référentiel.

2.3. Le recueil des informations

Pour recueillir les informations nous avons procédé en deux temps distincts. Tout d'abord, nous souhaitions obtenir l'avis des professionnels rencontrés sur nos travaux. Pour ce faire, toute personne rencontrée avait reçu au préalable un exemplaire de notre rapport d'étape. La première partie des entretiens consistait donc en un échange entre notre conceptualisation et l'avis des professionnels. Nous formulions des modèles explicatifs que nous soumettions par la suite à notre population. Celle-ci réagissait aux modèles, les confirmait, les modifiait et, le cas échéant, les infirmait. Nous prenions en compte les réactions et retravaillions nos modèles. La parole était libre, nous échangeons de manière tout à fait informelle. Les échanges furent riches et ont contribué à façonner le rapport final.

Le second temps du recueil d'informations était plus formalisé. Nous menions alors un entretien semi-directif. La grille d'entretien comportait trois thèmes distincts : le cheminement personnel et professionnel, le profil de qualification du professionnel et l'approche des moments forts de son activité. Nous voulions que les professionnels déterminent eux-mêmes

les moments qu'ils jugent particulièrement déterminants dans leur activité et qu'ils nous expliquent leur façon de les aborder et ce qu'ils y apportent. D'abord surpris par le flou du questionnement, les professionnels parvenaient vite à définir leurs situations-clés et à développer une réflexion en termes de valeur ajoutée sur le mode : « *voilà ce que j'apporte sur cette situation précise* ». Le chapitre 3 détaille cette approche des situations-clés et présente les deux notions qui lui sont étroitement liées : les postures professionnelles et les logiques d'action. Mais avant cela, l'étude fait un détour par la notion de spécificité des professionnels de la ville.

Notre processus de recherche est un processus interactif inspiré de la méthode de *l'induction analytique*²¹ : l'analyse de l'existant nous a permis de construire des modèles explicatifs de l'activité des chefs de projet. Chaque nouvelle rencontre avec des professionnels et chaque nouvelle lecture questionnaient nos hypothèses et nous invitaient à repenser nos modèles d'analyse.

2.4. L'analyse des entretiens

Lors de l'analyse des entretiens nous nous sommes inspirés de la méthode ETED (Emplois-Types étudiés dans leur dynamique) développée par Nicole Mandon au Céreq (Centre d'étude et de recherche sur les qualifications). L'analyse des entretiens cherchait à faire apparaître toutes les données que le professionnel prenait en compte, ses actions clés, ses finalités c'est à dire ce qu'il visait comme résultat et ce qui l'orientait dans ses choix de solution. Ainsi, chaque situation-clé de l'activité du chef de projet était contextualisée dans un processus d'action. Nous ne nous contentions pas des réponses évasives du type : « le chef de projet doit communiquer », « le chef de projet doit savoir écrire », etc. Une fois recueillies, l'analyse des situations-clés et des processus d'action s'est faite de la manière suivante : par découpage et listage des extraits d'entretiens dans le tableau ci-dessous :

Analyse des processus d'action

Situations- clés	Objectifs	Actions clés	Finalités intermédiaires (réorientation éventuelle)	Résultat de l'action (finalité globale)
Situation-clé 1				
Situation-clé 2				
Situation-clé n				

Prenons un exemple : de façon classique, lors de l'analyse d'entretiens menés avec des professionnels, on procède à un listage de verbes d'action. Dans le travail des chefs de projet, ce sont tous les verbes relatifs aux situations de communication qui reviennent les plus souvent (informer, discuter, dialoguer...). Notre analyse des processus d'action nous a permis de comprendre ce que les professionnels mettaient sous l'appellation *communication* et ce qu'ils visaient en « communiquant ». Cette méthode analytique nous a obligés à prendre

²¹ Howard S. Becker. *Outsiders : études de sociologie de la déviance*. Paris, Editions Métailié, 1985.

fidèlement en compte la parole des professionnels. Nous ne pouvons pas enfermer leurs propos dans des grilles avec des items fixés a priori, identiques pour tous les professionnels et qui, cochés, pourraient donner lieu à divers comptage. Rendre compte du travail réel c'est rendre compte de la diversité des situations professionnelles, de leurs contextes et des dynamiques d'évolution des activités et des compétences qui sont à l'œuvre. L'analyse des entretiens ne doit pas rompre avec cette perspective de recherche dynamique.

Chapitre 2. Une spécificité des professionnels de la ville ?

L'élaboration d'un référentiel métier repose sur un postulat de départ : le métier étudié a des spécificités que le chercheur doit révéler à la communauté scientifique et à l'univers professionnel concerné. La recherche devient ainsi une mise en lumière, une révélation de propriétés existantes mais cachées aux yeux des professionnels et des employeurs. Dans ce deuxième chapitre nous allons tester ces spécificités supposées. En effet, l'appellation chef de projet n'est pas un label de la politique de la ville. Elle apparaît dans d'autres secteurs professionnels. Existe-t-il des différences fondamentales entre ces chefs de projet ou serons-nous forcés de conclure à un profil uniforme à la fonction de conduite de projets et aux professionnels investis ?

1. Un regard d'uniformisation ?

1.1. Le regard de l'employeur

Afin de tester l'éventuelle spécificité des chefs de projet DSU nous sommes partis du regard des employeurs potentiels, tel qu'il s'exprime dans les offres d'emploi²². En quelques lignes, l'employeur doit formuler à la fois la conception qu'il se fait de la fonction et du professionnel à recruter. Toutes les offres étudiées comportent ces deux parties qui combinent les exigences techniques liées au métier et les qualités techniques et relationnelles attendues du futur professionnel. Il s'agit là du premier enseignement, les offres d'emploi sont autant de *mini objets* dans lesquels sont mis en cohérence un profil de poste objectif²³ et un profil de professionnel. Il n'est pas étonnant alors que les offres d'emploi ne diffèrent guère les unes des autres. Ce qui est remarquable, et cela constitue le deuxième enseignement, c'est l'étendue des exigences des employeurs. Ils cherchent tous le professionnel *super expert*, véritable *mouton à cinq pattes*²⁴. Dans la diversité des qualités attendues nous avons pu distinguer quatre pôles de compétences :

- une compétence technique pour laquelle domine l'idée de maîtrise administrative, financière et opérationnelle. Le chef de projet doit maîtriser les outils de gestion budgétaire. Le professionnel recruté doit « *préparer la programmation annuelle* » et « *assurer le suivi administratif, financier et opérationnel des actions prévues* ». Ce pôle

²² Dans les offres étudiées le recruteur est principalement le futur employeur. Notons toutefois l'émergence de cabinets de recrutement. Une distinction s'opère alors entre l'employeur et le recruteur. Pour ce rapport nous nous sommes concentrés sur la figure de l'employeur recruteur. Les questions abordées ici se poseront également aux cabinets de recrutement qui n'ont pas forcément une compétence ni dans le domaine de la politique de la ville ni dans le domaine de l'aménagement.

²³ La parole des employeurs peut nous permettre de comprendre comment, en l'absence d'un référentiel métier, ils parviennent à objectiver des fonctions selon une telle uniformité.

²⁴ Une recherche complémentaire serait nécessaire pour savoir comment les compétences attendues sont hiérarchisées au cours de la procédure de recrutement.

met ainsi en tension les savoirs acquis par le professionnel au cours de sa formation initiale et de ses éventuelles expériences professionnelles antérieures.

- une compétence relationnelle. Le professionnel doit maîtriser ses outils de travail mais il doit également connaître les différents publics avec lesquels il aura à travailler. Toutes les offres étudiées insistent sur la compétence relationnelle attendue chez le futur recruté. Elles lui demandent de « *fédérer les potentialités des acteurs locaux* », de « *faire adhérer l'ensemble des acteurs sociaux et économiques locaux ainsi que l'ensemble des collectivités* ».
- une compétence territoriale pour laquelle domine l'idée de « *connaissance des problématiques de développement social et urbain* ».
- des compétences transversales qui sont des compétences de mise en œuvre de l'activité. Le chef de projet doit être une « *force de proposition auprès des élus* ». Ce sont toutes les compétences qui permettent la mise en cohérence de la connaissance et de la maîtrise technique.

Enfin, nous avons fait une troisième constatation. Dans la formulation des offres d'emploi émerge un discours plus technique, faisant référence au monde du management. La figure du manager domine ce modèle. La difficulté devient alors, pour les employeurs, de rendre ce modèle cohérent avec les exigences sociales des activités. Il n'est pas rare de lire des offres d'emploi qui ne font plus référence ou alors de façon marginale aux dimensions sociales. Elles cèdent la place aux exigences du travail en réseau.

Parallèlement à notre analyse, nous avons lu beaucoup d'offres d'emploi concernant des métiers de chef de projet d'autres secteurs d'activités. Les ressemblances dans la formulation des annonces de recrutement sont frappantes. Rien ne semble devoir distinguer la nature du travail des différents chefs de projet et, en tout cas, pas leurs secteurs d'activité respectifs. Serons-nous forcés de conclure en une uniformité du profil de chef de projet ? Oui à en croire les offres d'emploi. Il y aurait ainsi un universalisme du profil de la conduite de projets qui s'expliquerait par les origines de ces fonctions dans le monde professionnel. Nous allons tester cette hypothèse en mobilisant une lecture historique et en replongeant aux origines de l'émergence des métiers du projet dans l'univers industriel.

1.2. La conduite de projet dans l'univers industriel

L'origine des métiers de la conduite de projets dans l'univers professionnel comporte de grandes similitudes avec les attentes qui seront placées, quelques années plus tard, dans les chefs de projet politique de la ville. Comme l'expliquent Luc Boltanski et Eve Chiapello, le label chef de projet apparaît dans le monde de l'entreprise au moment où émerge, au cours des années 1970, un nouveau regard sur l'organisation du travail²⁵. Les années 1970 annoncent un nouveau modèle d'entreprise directement issu de la critique de la bureaucratie des années 1960. Le modèle de l'entreprise classique est rejeté et ce refus annonce de nouveaux rapports sociaux et professionnels au sein des entreprises. Le changement continu de l'environnement de l'entreprise (en premier lieu le changement technique) remet en cause le

²⁵ Luc Boltanski, Eve Chiapello. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 1999.

temps du fordisme et du gigantisme. Au nom de l'adaptation, de la souplesse, les travailleurs doivent être organisés en petites équipes travaillant en réseau et tournées vers la satisfaction du véritable patron : le client. Comment organiser ces réseaux en l'absence d'une hiérarchie clairement établie et face à la pluralité des intervenants ? En les faisant reposer non pas sur un contremaître mais sur un coordinateur qui prendra différents noms selon les circonstances : chef de projet, manager... Dépourvu d'un pouvoir formel (en apparence en tout cas) ce coordinateur veillera à ce que le modèle de travail en réseau survive aux tentatives de sabotage venant aussi bien de la base que de la direction. A lui de mobiliser tout le monde autour des projets et donc de les faire adhérer à ses réseaux. Sa seule arme sera l'action : le réseau doit produire à chaque instant afin d'éviter que les gens ne se dispersent :

« Il (le chef de projet) est l'homme des réseaux. Il a pour qualité première sa mobilité, sa capacité à se déplacer sans se laisser arrêter par les frontières – qu'elles soient géographiques ou qu'elles dérivent des appartenances professionnelles ou culturelles –, par les écarts hiérarchiques, par les différences de statut, de rôle, d'origine, de groupe, et à établir un contact personnel avec d'autres acteurs, souvent très éloignés socialement ou spatialement »²⁶.

Les similitudes avec les tâches confiées aux chefs de projet politique de la ville sont frappantes. Notre travail serait alors de produire un référentiel métier du coordinateur, de l'accoucheur du talent des autres. Nos recherches exploratoires nous mettent en garde devant un tel raccourci. La fonction de chef de projet politique de la ville comporte bien des particularités qui amènent à relativiser l'uniformité apparente des métiers de la conduite de projet. Les particularités ne se donnent pas forcément à voir dans la nature de l'activité mais plus dans le positionnement des professionnels et dans le contexte d'exercice de leur activité.

1.3. Une uniformité à relativiser

Comme le montrent les auteurs du rapport Brévan-Picard, le travail d'un chef de projet politique de la ville comporte des particularités qui en font un métier à part, non réductible à d'autres métiers connexes. La principale particularité est d'avoir mis en relation « deux mondes qui s'ignoraient » (Philippe Estèbe) et qui se connaissent encore très mal aujourd'hui : les habitants et les institutions, tout en restant à la fois au-dedans et au dehors de ces deux mondes. Le chef de projet se doit alors d'être à la fois le catalyseur de la demande sociale, le coordinateur des acteurs et le modernisateur des institutions. Le cadre d'exercice de l'activité devient ainsi déterminant dans le métier de chef de projet politique de la ville. Sur des sites aux caractéristiques sociales et politiques particulières, il va devoir composer avec les attentes des différentes tutelles.

Le terrain d'intervention des chefs de projet politique de la ville nous permet de relativiser l'uniformité apparente des métiers de la conduite de projet. Les chefs de projet politique de la ville s'investissent dans des configurations sociales et politiques particulières qui vont déterminer, autant que sa propre personnalité, les modalités de l'exercice de sa fonction. L'approche des spécificités ne peut pas faire l'économie d'une lecture différenciée des cadres d'exercice professionnel.

²⁶ Luc Boltanski, Eve Chiapello, op cit., p. 123.

2. Une lecture de la spécificité des professionnels de la ville

Nous évoquerons d'abord les **intentions** et les **attentes** de l'Etat, ce qui est prescrit et visé. Puis, à travers le recueil de données, nous dirons comment les professionnels semblent vivre une certaine « équidistance des tutelles » alors même que les différents mandats sont rarement formalisés (absence de lettres de mission). Pour les professionnels positionnés au niveau de l'échelle communale ou intercommunale et souvent placés devant la nécessité d'animer un réseau de professionnels nous dégagerons quatre pôles de compétences prioritaires.

2.1. Les attentes de l'Etat : une diffusion verticale et horizontale d'une politique territoriale participative de cohésion sociale

Nous évoquerons dans cette partie les **intentions** de l'Etat au niveau du discours et des textes de référence ; ce qui peut être très différent des pratiques concrètes. La circulaire du 31 décembre 1998 pose comme enjeu central des contrats de ville de la génération 2000/2006 le retour dans le droit commun de la ville et de sa gestion quotidienne. Ce qui entraîne pour la politique de la ville une présence progressive dans toutes les dimensions sectorielles et à tous les niveaux territoriaux. Elle constitue l'axe « cohésion sociale et territoriale » des contrats d'agglomération.

Dans cette vision les politiques publiques se mettent au service d'un projet territorial global et la participation des habitants se recherche à toutes les étapes : de sa conception à sa réalisation en passant par sa régulation. Les dimensions de gestion participative, de participation des usagers des services publics et de citoyenneté doivent se développer au cours de la période.

Les contrats de ville contribuent au pacte républicain et à la cohésion sociale et déroulent un projet collectif dans un nouvel espace démocratique. On attend alors une recomposition de l'action publique qui viendrait se mettre au service de programmes d'actions finalisés, avec des objectifs précis, des obligations de résultats dans le cadre d'une logique de projet territorial. C'est à partir d'un diagnostic, que des orientations sont dégagées assorties de plans d'actions, qu'il faut piloter et évaluer en continu.

A partir des intentions politiques qu'il s'est fixé, l'Etat agit dans un contexte de décentralisation grâce à un partenariat contractualisé avec les communes et les intercommunalités, appuyé éventuellement par les collectivités départementales et régionales. L'Etat affirme qu'il cofinance, co-mandate et co-évalue la mise en application des contrats et par-là même la mission des agents qui la conduisent.

2.2. Les attentes des professionnels : une équidistance des trois tutelles

Les professionnels évoquent « les situations sensibles » où des désaccords implicites ou explicites s'expriment sur la question du co-mandat. Leur positionnement doit être assuré politiquement et au plan des services aux différents échelons et par rapport à l'Etat. Le co-mandat est souhaité précis, formel et évalué ; il est pour eux un des leviers de la transformation de l'action publique. Pour l'avenir ils perçoivent que la spécificité de leur

fonction soit intégrée en enrichissant et en faisant évoluer les pratiques, soit digérée et gommée par les normes des modes d'actions.

Agents de développement de la décentralisation, la double ou triple légitimité leur procure une indépendance relative dans la posture, une expertise dans l'emboîtement des procédures, l'empilement des dispositifs et un rôle de pivot nécessaire. C'est, sans doute, cette place unique et ses attributs qui fondent la spécificité de la fonction. Elle explique probablement aussi leur rôle de médiateur et de passeur, obligé d'être loyal envers tous les partenaires à la fois.

Le risque, souligné plusieurs fois dans nos rencontres, est alors d'être un représentant « multiscartes », plutôt qu'un ensemblier. D'où la revendication de lettres de mission communes et adaptées à chaque cas. Elles sont progressivement mises en place par les commanditaires. Entre porte-parole du projet urbain de la communauté urbaine, spécialiste porteur du traitement territorialisé de la question sociale au niveau du quartier ou de la ville, faire-valoir de l'approche transverse souhaitée par l'Etat et catalyseur de la demande sociale, le professionnel de la politique de la ville cherche surtout à faire émerger des actions efficaces, en cohérence avec la volonté politique des commanditaires.

Les chefs de projet reconnaissent à l'Etat un rôle fort d'incitation et de coordination. Ils accordent à la politique de la ville, comme à l'Etat, une double action : favoriser le respect du droit commun et apporter des moyens spécifiques et complémentaires. Les chefs de projets disent attendre beaucoup des sous-préfets, représentants de l'Etat dans la politique de la ville. Ils aimeraient trouver auprès de lui :

- une présence, une disponibilité, des conseils techniques et des appuis en relais des différents services déconcentrés.
- un recours de légitimité, une occasion de prendre du recul, de *décontextualiser* puis *recontextualiser* leur action, de relativiser les contraintes de la collectivité et les enjeux des élus locaux.

2.3. De l'échelon communal au niveau intercommunal

La spécificité professionnelle est variable selon le niveau territorial et elle est adaptable au contexte. Ces professionnels entretiennent avec le système organisationnel, managérial et tutélaire dans lequel ils sont placés des rapports complexes d'autonomie et d'interdépendance.

« Pour un pilotage transverse mais autonome, dans l'organisation des collectivités, du développement social urbain », ainsi peut-on résumer les préoccupations des professionnels de la politique de la ville. Si les missions thématiques qui y sont liées : éducation, jeunesse, culture, mais aussi aménagement, urbanisme... peuvent gagner à s'intégrer ou être hébergées dans les directions sectorielles, la direction DSU mérite un rattachement à la direction générale au même niveau que les autres directions.

Les professionnels occupant ces postes de directeurs et chefs de service DSU, se disent garants administratifs de la cohérence entre la politique de la ville transversale et les secteurs de droit commun. Un rôle d'interface à la charnière du système politico-administratif et d'une dynamique de projet de développement. Ils évitent les doubles emplois et surtout les lacunes

dans l'action publique en tentant de concilier et de banaliser une fertilisation croisée entre une logique gestionnaire et une logique de développement. Ils militent pour sortir la politique de la ville d'une position souvent marginale.

Plus on monte à un niveau supérieur de l'échelle territoriale, à partir du niveau d'un quartier jusqu'au niveau d'une communauté urbaine ou d'agglomération, plus on risque de perdre de la transversalité et du portage politique. Le partenariat entre les différents secteurs et la nécessité de l'action globale y sont plus en tension et en confusion qu'au niveau d'un quartier ; ils y perdent de la reconnaissance au profit de préoccupations plus techniques et économiques. Les niveaux décisionnels, stratégiques et opérationnels sont en conflit compte tenu des enjeux souvent contradictoires entre les projets de quartiers, de ville et d'agglomération.

Les acteurs communautaires de la politique de la ville ont un enjeu principal : positionner le service DSU, « *sinon c'est un retour en arrière au système gestionnaire, ce n'est plus du développement* ».

En quelque sorte, ce qui peut apparaître comme l'intérêt général à un niveau ne l'est plus si on se déplace à un autre niveau. Et la politique de la ville oscille entre une priorité aux questions sociales avec une approche transversale et une approche qui rabat le social sur la transformation urbaine. Il y a de toute façon une difficulté à traiter à la bonne échelle et de façon cohérente les problèmes sociaux. Les agents investissent une mission qui consiste à garantir la prise en compte de la dimension sociale dans les projets de renouvellement urbain.

Dans l'action quotidienne au niveau intercommunal ou communal, lorsque plusieurs sites existent, les directeurs ou chefs de service et les organisations n'échappent pas à la nécessaire mise en réseau des diagnostics, des méthodologies d'actions et des résultats, pour donner du sens en articulation avec les autres compétences de l'échelon à ce niveau, et favoriser les transferts et l'adaptation des « solutions qui ont fait leur preuve ailleurs ». Ce management opérationnel des équipes, des chefs de projet et des agents de développement thématiques est réclamé par les professionnels eux-mêmes qui demandent des mises en réseau, un service structuré et des références pour leur action.

2.4. Les pôles de compétences selon les chefs de service : management, gestion, organisation et expertise

Les acteurs exerçant des responsabilités dans le champ de la politique de la ville, de conduite d'un service ou d'une direction au niveau d'une commune (avec plusieurs quartiers concernés) ou d'une intercommunalité (avec plusieurs villes ayant plusieurs quartiers concernés), ont souligné l'importance :

- de la fonction d'animation, de coordination et de mobilisation des équipes, des chefs de projet et des agents de développement ;
- de la fonction d'organisation des actions entre elles et en articulation avec les services sectoriels ;
- de la fonction de gestion des programmes et des budgets ;
- de l'expertise dans le champ de la politique de la ville sur les dispositifs, les procédures et réalités de terrain.

Ces fonctions renvoient respectivement aux 4 pôles de compétences suivants :

- les capacités de *management*,
- celles d'*organisation*,
- celles de *gestion*,
- celles d'*expertise*

Si ces 4 pôles de compétences sont nécessaires à la fonction, leur importance et leur priorité dépendent :

- de la taille de la commune et de l'intercommunalité ;
- de la nature de la question sociale sur le territoire concerné : économique, sociale, culturelle, sécuritaire et d'habitat ;
- de la localisation des difficultés : caractère diffus ou zones concentrées ;
- de l'état de la structuration de ces préoccupations, dans l'organigramme de la collectivité.

Quand les sites sont nombreux et les effectifs importants l'organisation et la gestion seront prioritaires ; le management étant central, l'animation peut être sectorisée ou thématisée. L'expertise est en fait collective et bien distribuée. Le rôle peut être tenu par **un cadre supérieur de la fonction publique motivé** par le thème et « sensible aux questions sociales ».

Quand le territoire est restreint et les sites peu nombreux (deux ou trois quartiers dans une ville moyenne), le responsable du service mettra en avant son expertise et sa capacité managériale ; les compétences gestionnaires et d'organisation utilisées seront celles des autres services et directions. Le rôle sera plutôt dévolu à un **professionnel de la politique de la ville reconnu et expérimenté**, souhaitant s'investir à un niveau plus institutionnel.

Quand les sites sont plus disséminés sur un territoire plus vaste et multipolaire (plusieurs villes moyennes dans un bassin), le responsable sera plutôt **manager et gestionnaire** pour coordonner, distribuer et piloter les moyens, les ressources et les actions.

Les positions relatives de ces quatre pôles de compétences correspondent aux attentes des tutelles, telles que nous les avons entendues s'exprimer, quand les fonctions s'exercent à un niveau territorial de recherche de cohérence et de transfert possibles entre plusieurs sites et plusieurs agents : on rencontre des situations où plusieurs dizaines voir une centaine d'agents sont à coordonner, alors même que leurs actions portent sur plusieurs communes et, en fait, sur 15 ou 20 quartiers ou sites.

3. Le cas des directeurs de GPV

Les Grands Projets « Ville » sont perçus comme des processus exceptionnels, d'envergure et dérogoratoires à la fois du droit commun et des modalités particulières des sites de la politique de la ville.

Ils nous ont été décrits comme de « vrais projets territoriaux », une fois la phase de définition terminée, avec des objectifs et des ressources prédéfinis, avec un plan d'actions et des

échéances à respecter. Leur ambition d'urbanisme et d'aménagement rénové des sites ciblés espère une plus value sociale.

La « valeur technique » de ces projets les légitime et donne une autorité aux directeurs amenés à les mettre en œuvre. C'est cette **expertise technique** qui a été recherchée comme cœur de compétence dans les recrutements.

Les représentations de la fonction, chez ceux qui la positionnent et chez les directeurs eux-mêmes, la caractérisent comme un pilotage ayant une double légitimité :

- **une technicité** qui s'impose, qui objective, qui pacifie les relations partenariales, justifie **la consultation** des habitants et les rend conciliables, parce que c'est une condition de la faisabilité du projet
- un portage par un professionnel expérimenté, à forte maturité et « stabilité », doté d'une personnalité capable d'incarner le projet

Un savant dosage d'expertise en ingénierie technique et gestionnaire doublée d'un savoir-être d'autorité pour un rôle de direction d'un projet. Avec des profils d'expériences de grands aménageurs associés à une « sensibilité aux questions sociales » ou des pratiques importantes dans le champ de la politique de la ville associées à une compétence technique reconnue.

Quant au rapport entre les dimensions de généraliste et de spécialiste de cette compétence, les quelques professionnels écoutés considèrent que c'est une **double compétence intégrée** qui est nécessaire à la fonction : un spécialiste de la conduite de projet d'aménagement urbain adoptant la posture d'un généraliste capable de créer des passerelles entre des spécialistes utiles à la réussite du projet technique et de maintenir l'implication d'autres agents (professionnels) ou acteurs (élus) garants de la prise en compte de la plus-value sociale recherchée.

La mise en place de cette fonction pour la mise œuvre des GPV, n'est pas encore totalement achevée sur les 50 sites concernés en France ; toutes les lettres de mission ne sont pas encore réalisées et l'animation de ce réseau est récente. Il serait prématuré d'évaluer leur pratique en termes de renforcement de la reconnaissance des modalités d'actions des professionnels de la politique de la ville et en termes de contribution à leur profil de compétences.

Les directeurs de Grands Projets Ville ont incontestablement à développer des compétences proches de celles qui sont nécessaires aux agences d'urbanisme : études, conseils et pilotage de réalisations de renouvellement urbain au sein d'un système complexe d'élus, d'experts et d'utilisateurs.

Chapitre 3. Une approche par les logiques d'action

L'approche que nous proposons s'écarte des problématiques classiques de l'activité professionnelle qui partent en général de l'évidence de l'existence d'une activité délimitable et donc à délimiter. Comme le font remarquer les auteurs du Rapport Brévan-Picard (p. 28), il est bien difficile de définir l'activité des professionnels de la ville. La difficulté concerne aussi bien les chercheurs qui ont à porter un regard extérieur sur les activités que les professionnels eux-mêmes qui peinent à dire ce qu'ils font. Pour contourner cette difficulté nous ne chercherons pas à objectiver l'activité des chefs de projet politique de la ville mais privilégierons une approche des situations de travail.

1. Comprendre l'activité par les situations-clés

L'activité de chef de projet est rythmée par un nombre important de situations qui se succèdent dans le temps mais qui ne peuvent pas toutes prétendre au titre de situations-clés. En reprenant la distinction proposée par Edward T. Hall, nous pouvons qualifier la majorité de ces situations de *situations-standards*²⁷. Les situations-standards ont leur importance dans la compréhension d'une activité professionnelle. Les routines professionnelles ont souvent fait l'objet d'études sociologiques. Mais ici, nous cherchons à isoler les situations particulièrement déterminantes pour le chef de projet, celles qui donnent tout son sens à son activité.

1.1. Le recueil des situations-clés

Lors des rencontres avec les professionnels, nous leur demandions d'isoler, dans le cours de leur activité, les moments qui leur semblaient les plus déterminants, les plus importants. Nous laissons volontairement le flou entourer cette notion de *moments déterminants*. Nous voulions que les chefs de projet politique de la ville déterminent eux-mêmes les moments qui leur semblaient les plus décisifs dans leur activité. Il pouvait s'agir d'anecdotes, de grandes réussites professionnelles ou encore d'échecs, de moments de doute... Le premier moment de surprise passé, les professionnels ont isolé un nombre important de situations-clés dans leur activité. Au total, nous avons recensé une centaine de situations qualifiées de situations-clés par les professionnels. Au-delà de cette pluralité, les situations-clés isolées comportaient certaines caractéristiques communes qui nous ont permis de les classer et de les mettre en tension. D'une façon générale, les chefs de projet isolaient des moments de réussite et plus exactement des actions qui doivent leur succès à la présence du chef de projet. Rares sont les professionnels qui ont exposé des échecs personnels ou collectifs. Même lorsque ce fut le cas, ils parvenaient toujours à relativiser l'échec, comme ce chef de projet :

« Je voulais monter un festival de la citoyenneté. J'ai réussi à convaincre mon maire qui n'était pas très chaud en lui expliquant que c'était vraiment une bonne opération. (...). Bon, ce fut un échec, ça n'a pas marché, personne n'est venu. Mais je reste convaincue

²⁷ Edward T. Hall. *Au-delà de la culture*. Paris, Editions du Seuil, 1979.

que c'était une bonne idée sauf que ça n'a pas marché, les jeunes ne se sont pas déplacés »²⁸

Lorsqu'ils abordent les succès, les chefs de projet choisissent de mentionner des situations dans lesquelles ils revendiquent une part de la réussite. Ils s'y positionnent comme les acteurs qui ont établi les conditions nécessaires à la réussite d'un projet, sans jamais se mettre en avant par rapport au travail collectif. Un chef de projet nous présentait un cyber-centre en nous expliquant :

« Au départ, on était plusieurs à se dire qu'il fallait des technologies nouvelles dans les quartiers. Le cyber centre était un projet partenarial où chaque partenaire était engagé au même niveau. Le risque était qu'un partenaire s'accapare le projet et n'ait pas les reins assez solides pour le mener à terme. Il fallait quelqu'un pour porter le projet, je m'en suis occupé »²⁹

Cet extrait est représentatif de la rhétorique des chefs de projet. Lorsqu'ils évoquent des réussites, ils mobilisent une rhétorique de la plus-value. Ils ne revendiquent jamais les succès mais tiennent à préciser que sans eux, sans leur aptitude à faire le lien entre les compétences des *autres*, les actions ne pourraient se faire ou se feraient mal. Dans l'évocation des situations-clés les chefs de projet proposent souvent de repérer ce qu'ils apportent en pointant ce qui ne pourrait pas se faire s'ils n'étaient pas là. Ils le repèrent d'autant plus facilement qu'ils se positionnent comme des interlocuteurs uniques. Uniques par la nature de leur travail : gérer des dossiers sur un mode d'accompagnement, de réflexion, de mise en cohérence qui dépasse la simple gestion classique des projets. Uniques car ils ne voient pas qui pourrait tenir leur rôle et assurer leur fonction dans les organigrammes traditionnels. Sans eux, c'est une pluralité de fonctions qui ne serait plus assurée et en premier lieu, la cohésion du travail en réseau. Il manquerait un opérateur capable de faire le lien entre des compétences différentes, entre spécialistes et non-spécialistes, entre personnes exclues du jeu électoral et élus locaux... La rhétorique de la plus-value a donc un espace, celui qui consiste à se situer *entre les autres*.

Les chefs de projet mobilisent essentiellement la rhétorique de la plus-value pour aborder la question des situations-clés de leur activité. Il y a toutefois un thème que les professionnels rencontrés ne développent pas. Il s'agit du thème de la participation des habitants. Les enquêtés ont rarement présenté des situations-clés relatives au thème de la participation des habitants. Nous ne pouvons exclure totalement que ce résultat surprenant soit lié aux aléas de l'échantillon. Nous formulons ainsi l'hypothèse de l'existence d'un effet de génération sur le thème de la participation des habitants : les jeunes générations, sur-représentées dans l'échantillon à la demande du comité de pilotage, sont moins porteuses de la participation que les chefs de projet « historiques ». Une jeune chef de projet allait jusqu'à nous expliquer :

« Moi, la parole des habitants ce n'est pas ma priorité ou plus exactement, ce n'est pas mon job. Attention, je ne dis pas que ça ne m'intéresse pas. Je la prends en compte mais ce n'est pas à moi d'aller la chercher. Il doit y avoir des relais sur le terrain qui le fassent (...) »³⁰

²⁸ Entretien enregistré

²⁹ Entretien enregistré

³⁰ Entretien enregistré

Le recueil des situations-clés et son analyse nous ont permis de mieux comprendre la parole des professionnels et ainsi, la nature de leur activité. Nous sommes parvenus à une véritable classification des situations-clés.

1.2. La parole des professionnels

Les chefs de projet politique de la ville rencontrés renvoient la notion de situations-clés aux moments contextualisés et finalisés de leur activité. Toutes les situations-clés présentées concernaient des moments où le professionnel évolue en interrelation avec les habitants, les élus ou les administrations. Les situations-clés évoquées concernaient avant tout des situations de communication et de négociation. La situation-clé renvoie alors à un moment de l'activité qui positionne le chef de projet dans un processus d'action collective contextualisée. Elle peut se situer en amont ou en aval d'autres étapes, et elle peut même être le point de passage obligé de toutes les étapes ultérieures.

Une situation-clé est contextualisée mais aussi finalisée. Lors des entretiens, les chefs de projet mobilisaient des critères pour évaluer sa réussite ou son échec. Ils profitent de cette occasion non seulement pour dire ce qu'ils font dans ces moments forts, mais aussi ce qu'il faut faire et comment le faire. Le recours aux situations-clés leur permet d'énoncer les préceptes du bon professionnel. Les situations-clés présentées ont ce caractère remarquable dans le sens où elles présentent *l'action qui convient*³¹ à certains moments de l'activité. Et cette action est formulée dans ce que nous nommerons les *postures professionnelles*. Il s'agit d'adopter, dans un certain contexte, les attributs professionnels d'autres activités plus ou moins proches. Selon la situation-clé, pour « rendre l'action possible »³², le chef de projet devra être tantôt un « médiateur », un « traducteur », un « gestionnaire », un « accoucheur »... Bien entendu, il ne peut pas maîtriser toutes les postures professionnelles. Il mobilisera alors ses ressources en fonction d'une gamme de compétences et de comportements (son potentiel professionnel) mais aussi en fonction d'une stratégie délibérée de positionnement professionnel ou personnel sur une ou des postures préférentielles.

1.3. Des situations-clés aux logiques d'action

Nous avons recensé une centaine de situations-clés qui possèdent toutes les caractéristiques suivantes : elles positionnent le chef de projet dans un processus d'action qui le met en interrelation avec d'autres acteurs et d'autres institutions. Elles sont des *épreuves* au sens où le professionnel doit y obtenir un résultat évaluable : réussir à organiser une réunion, faire passer une idée, informer le public... Les situations-clés évaluent donc le professionnel. Enfin, elles sont révélatrices de l'action qui convient et des postures professionnelles à adopter pour la réaliser. La notion de situations-clés traduit le caractère dynamique d'une activité professionnelle que les référentiels métiers classiques ne parviennent pas forcément à mettre en évidence.

Les situations-clés se succèdent dans l'activité du chef de projet politique de la ville. Se succèdent avec elles les postures que le professionnel doit adopter. Le choix des postures ne

³¹ Laurent Thévenot, « L'action qui convient », in : P. Pharo, L. Quéré (éds), *Les formes de l'action*, Paris, EHESS, 1990.

³² Profession Banlieue, op. cit., septembre 1998, page 14.

se fait pas au hasard. Il doit être cohérent avec la nature de la situation-clé et s'y inscrire logiquement. Le professionnel doit maîtriser une certaine logique dans l'agencement de ses postures avec les différentes situations et les différents publics qu'il rencontre. Au cœur d'une même situation, il aura à adopter plusieurs postures professionnelles tout en conservant une cohérence dans l'action. L'activité du chef de projet politique de la ville répond à un principe logique d'agencement. Pour saisir ce principe nous parlerons de *logiques d'action* dans lesquelles il met en cohérence sa posture professionnelle à la situation-clé.

2. Les logiques d'action des chefs de projet politique de la ville

Dans la position stricte de chef de projet politique de la ville, c'est la logique de l'ingénierie de projet qui prévaut : conduire un diagnostic, concevoir un mode d'action, mobiliser, manager, piloter des acteurs et des structures et évaluer d'une manière dynamique. Toute l'activité du chef de projet semble devoir se concentrer dans l'ingénierie de projet. Toutefois, nous sommes parvenus à isoler cinq logiques d'action qui gouvernent cette activité : la logique de projet, la logique administrative et gestionnaire, la logique d'expertise conseil, la logique politique et la logique de production de savoirs et de pratiques.

2.1. La logique de projet

Les situations-clés relevant de la logique de projet sont quantitativement les plus nombreuses dans les discours des chefs de projet politique de la ville. La conduite de projet implique une mise en synergie des données financières, des ressources humaines et logistiques et des partenariats pour réaliser à une échéance donnée des objectifs mesurables à l'aide d'indicateurs. Il s'agit pour le chef de projet de créer les conditions nécessaires à la conduite partenariale d'un projet territorial. Son principal travail est alors d'intéresser les gens au travail en commun ou, pour le dire autrement, au travail en réseau. Il adopte alors une posture professionnelle principale : il se fait agent de liaison entre les différents acteurs et entre les acteurs et leurs buts respectifs. Dans le premier cas, il est agent de liaison recruteur sur le mode « *nous avons besoin de chacun d'entre vous pour transformer cet énoncé en actes* ». Dans le second cas, il se place entre les intérêts des *autres* en prenant garde à ne jamais chercher à les faire dévier de leurs buts respectifs. Dans la logique de projet, le chef de projet conseille voire organise mais ne prescrit pas. Il propose uniquement un petit détour par le travail en réseau en développant, en direction des partenaires, un discours aussi irrésistible que le conseil du serpent à Eve : « *Tu ne peux pas atteindre directement ton but, mais si tu viens avec moi, tu l'atteindras plus vite, car je te ferai prendre un raccourci* ».

La logique de projet teste la liberté d'action des chefs de projet. En effet, elle suppose que le chef de projet ait « barre » sur les services administratifs à mobiliser et qu'il puisse engager institutionnellement des partenariats. Dans certains cas rencontrés ces deux conditions ne sont pas réunies, souvent parce que les hiérarchies ne le permettent pas.

2.2. La logique administrative et gestionnaire

Selon l'échelle territoriale concernée, le chef de projet peut être en fait plus un gestionnaire de programme dans la mesure où il doit piloter un ensemble de projets qui concourent à la

réalisation d'un contrat de ville. Il doit alors développer des procédures d'appel d'offres ou d'appels à projet, d'information et de mobilisation des opérateurs éventuels, de pilotage et d'évaluation d'un programme d'ensemble. La logique administrative et gestionnaire renvoie à des procédures d'instruction de propositions et à la problématique d'achat public ou de délégation de service public. La dimension financière de cette logique d'action est, dans ce cas, très prégnante puisqu'elle obéit aux règles de la comptabilité et des marchés publics.

2.3. La logique d'expertise conseil

Même si dans la majorité des cas rencontrés, les processus d'action font appel à des experts externes, il n'en demeure pas moins que l'expérience, les compétences et la motivation revendiquées par les chefs de projet les incitent à produire un certain type d'expertise sur les problèmes sociaux et urbains. Celle-ci s'exerce alors sur les opérations qui nécessitent un aller-retour entre des évaluations objectives et des interprétations subjectives :

- à partir d'un diagnostic, qualifier un état des lieux ;
- à partir d'un objectif, choisir une hypothèse ou un mode d'action ;
- à partir d'un projet, hiérarchiser des indicateurs de pilotage ou d'évaluation.

Les chefs de projet font également le constat que leur positionnement auprès des décideurs les place dans une logique de conseiller au sens du consultant qui utilise des outils de recueil et d'analyse de données pour proposer des démarches efficaces visant à atteindre les objectifs décidés. Mais, contrairement au consultant, le chef de projet est appelé à s'impliquer dans les démarches. Beaucoup de situations-clés citées nécessitent l'engagement et l'implication dans l'action plaçant ainsi les chefs de projet comme coproducteurs de démarches, de leur mise en œuvre et de leur évaluation. Le chef de projet quitte ici la posture de conseil pour en adopter une beaucoup plus politique.

2.4. La logique politique

La logique d'action politique concerne deux moments de l'activité des chefs de projet : lorsqu'ils ont à négocier avec les acteurs locaux pour proposer une réponse opérationnelle à un diagnostic et lorsqu'ils ont à représenter les territoires concernés par la politique de la ville au sein d'une commune.

Le traitement des situations-clés nous a permis d'isoler deux façons principales de négocier avec les acteurs locaux. Dans le premier cas de figure, les chefs de projet parviennent à faire émerger les conditions d'une prise de décision collective où chaque acteur du système local (municipalité, services de l'Etat, associations, organismes logeurs...) peut entendre et prendre en compte les arguments des autres. Le chef de projet cherche alors à mettre en place un dispositif de négociation de nature *civique*³³, c'est à dire orienté vers l'intérêt général et l'utilité publique. Dans ce premier cas de figure, les propos des chefs de projet traduisent un soupçon quant à la capacité des acteurs locaux à se dégager de leurs intérêts particuliers. Face à la somme des intérêts particuliers, le chef de projet se positionne en médiateur dépourvu de

³³ Nous empruntons cette terminologie à Luc Boltanski et Laurent Thévenot, *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, éditions Gallimard, 1991.

pouvoir hiérarchique mais garant d'un principe supérieur : l'intérêt général. Un chef de projet nous confiait :

« Mon Maire n'a pas de projet au niveau de la politique de la ville. Tout ce qu'il veut, c'est acheter la paix sociale dans les quartiers. Tout seul, je ne peux pas le convaincre qu'il se plante s'il croit pouvoir acheter la paix sociale. Alors j'essaie de mobiliser tout le monde pour lui faire comprendre ses erreurs. Ce n'est pas facile car j'ai l'impression que personne n'a véritablement de projets en la matière et qu'ils veulent surtout qu'il n'y ait pas de problèmes donc pas d'articles dans les journaux »

Le témoignage qui suit traduit une seconde façon de procéder lorsqu'il s'agit de s'accorder avec les acteurs locaux et principalement, dans ce second cas de figure, avec les élus.

« J'ai une connaissance du terrain. J'ai du mal à l'expliquer mais je suis capable d'une certaine empathie avec la population. Je ne sais pas où j'ai appris cela et je ne saurais pas l'expliquer, mais oui, on peut le dire, il faut savoir faire preuve d'empathie »³⁴

A la différence du médiateur civique, les chefs de projet déploient, dans certaines situations-clés, une conception de la négociation reposant sur leur connaissance du terrain. Le chef de projet ne mobilise plus le registre du médiateur civique mais un registre de la proximité et de la connaissance du terrain. Ces deux formes de négociation politique, civique et proximité, peuvent se traduire en termes d'échelle d'intervention. Les chefs de projet les plus proches des quartiers peuvent être amenés à privilégier une approche plutôt déterminée par les relations de proximité. A l'inverse, les chefs de projet évoluant plus loin du terrain pourront privilégier le champ de la négociation civique. Il s'agit bien sûr d'hypothèses à vérifier dans une étude centrée sur l'importance de l'échelle d'intervention dans le travail des chefs de projet politique de la ville.

La seconde dimension politique de l'activité du chef de projet politique de la ville rejoint la posture identifiée par Philippe Estèbe sous l'appellation « avocat de quartier »³⁵. Dans certaines situations-clés, les chefs de projet se font les avocats ou plus exactement les représentants d'un territoire particulier au sein de la commune. Il s'agit alors d'inscrire le territoire concerné dans les préoccupations « ordinaires » de la gestion communale. La posture du représentant est surtout mobilisée par les chefs de projet lorsqu'ils considèrent que l'action communale n'est pas adaptée aux particularités des quartiers relevant de la géographie prioritaire. Toute une gamme de postures professionnelles s'offre alors aux chefs de projet politique de la ville qui vont du lanceur d'alertes : *« j'ai pas eu peur, j'ai dit au maire, attention, là, vous partez dans le mur »*³⁶, au véritable porte-parole. Les chefs de projet se livrent peu sur la posture du porte-parole. Ils déclarent qu'elle dépasse le cadre de leur mission. Le chef de projet en parle peu car, formellement, il n'a pas la fonction de porte-parole. S'il remplit cette fonction, elle doit rester implicite. Peut-on pour autant en conclure qu'ils ne la mobilisent pas au cours de leur activité ?

³⁴ Entretien enregistré.

³⁵ Profession Banlieue. op cit, septembre 1998, page 18.

³⁶ Entretien enregistré.

2.5. La logique de production de savoirs et de pratiques

Enfin, la cinquième logique d'action repérée est celle de la production de savoirs et de pratiques. Les chefs de projet rencontrés sont particulièrement sensibles aux moments de leur activité où ils ont à transmettre leur savoir théorique et pratique. Il y a un échange de savoirs entre eux, mais aussi avec les partenaires et les publics en général.

L'échange avec les publics constitue la première dimension de la logique de production de savoirs et de pratiques. Un chef de projet nous présentait la situation-clé suivante :

« Je réunis les acteurs de quartier tous les trois mois : la commune avec l'adjoint au maire, les animateurs, la petite enfance... Tous ceux qui travaillent sur les quartiers. Dans un premier temps, au début de la réunion, je fais un apport théorique. Je leur dis ce qui se passe dans la politique de la ville, on choisit un thème et on débat. Ce n'était pas prévu au départ, c'est moi qui leur ai proposé ce mode de fonctionnement. J'essaie toujours de leur expliquer ce qu'est la politique de la ville »³⁷

Le thème de l'enseignement est omniprésent dans les entretiens. Le chef de projet est celui qui éclaire les partenaires sur ce qu'est la politique de la ville et ce qu'ils peuvent en attendre. Il le fait quelques fois au cours d'échanges formalisés, comme c'est le cas dans notre exemple, mais surtout dans des moments informels, lors de discussions... Le chef de projet ne fait pas qu'éclairer les autres, il s'éclaire également des expertises voisines. Selon un chef de projet :

« On s'échange des savoirs avec les acteurs de quartier. Par exemple une éducatrice jeunes enfants me conseille des livres sur la psychologie des jeunes enfants. On s'échange des articles. Même des trucs tout bête, le magazine Psychologie sort un numéro sur les parents, je l'achète, je le fais photocopier et le distribue »

Entre professionnels, l'échange de savoirs se fait avant tout de façon informelle. Certains chefs de projet s'en plaignent, ils souhaiteraient des réseaux d'échange structurés, d'autres y voient la possibilité de « tester » la motivation de chacun. La volonté d'échanger ses savoirs et ses pratiques semble un bon test de l'intérêt que les professionnels investissent dans leur activité.

Entre eux, les chefs de projet politique de la ville cherchent à capitaliser leurs pratiques et leurs expériences. Il y a dans cette capitalisation la volonté de laisser des traces d'expériences professionnelles qui sont amenées à évoluer voire à disparaître en passant à des échelles territoriales différentes. On peut également y voir une quête d'identité. Les professionnels eux-mêmes ont du mal à définir ce qu'ils font. Le travail de capitalisation peut permettre de stabiliser le contenu spécifique d'une l'activité. Capitaliser permet d'énoncer ce qu'il y a de spécifique c'est à dire ce qui ne pourrait pas être fait par d'autres activités. Il y a une visée de prescription dans toute capitalisation : celle qui consiste à produire « la chose vraie »³⁸, l'activité authentique. Sur ce point, les chefs de projet empruntent la même voie que celle suivie par les professions aujourd'hui labellisées. Citons en exemple les professions médicales qui ont eu à diffuser parmi leurs professionnels une conception unique de « la chose vraie ». Il s'agissait alors pour elles de diffuser une conception unique de la maladie et de la santé. En

³⁷ Entretien enregistré.

³⁸ Anselm Strauss. *La trame de la négociation*. Paris, L'Harmattan, 1992.

d'autres termes, il s'agissait de diffuser une culture médicale³⁹. Devenir médecin ne signifie donc pas seulement étudier les disciplines qui entrent dans le cursus universitaire de médecine. Il faut surtout être initié au rôle médical et se convertir à la vision du monde qui permet la pratique de ce rôle⁴⁰. Les chefs de projet politique de la ville ne semblent pas être engagés dans une telle voie de professionnalisation. Ils semblent surtout soucieux de se voir reconnaître une professionnalité propre, une expertise spécifique. Vont-ils y parvenir et ainsi se démarquer définitivement de tous les autres métiers de la politique de la ville et du DSU ? Il est encore trop tôt pour en juger et surtout pour penser des modèles spécifiques de professionnalisation.

3. Une compétence à l'agencement

L'activité de chef de projet se caractérise par une succession de situations plus ou moins déterminantes. Au cours de ces activités, le chef de projet politique de la ville adopte des *postures professionnelles* qui se doivent d'être cohérentes avec les *logiques d'action* dans lesquelles il s'inscrit. Le bon professionnel réussira à mettre en cohérence posture et logique d'action dans chaque situation. Le problème surviendra quand un décalage s'instaurera entre les trois. Notre modèle apporte un éclairage nouveau sur les discours des professionnels. Il permet de relire le témoignage du chef de projet illustrant la souffrance au travail dans *La misère du monde*⁴¹. La souffrance au travail de certains chefs de projet peut s'expliquer par un *défaut d'agencement* entre posture, logique d'action et situation clé. L'enjeu d'un référentiel métier est alors décuplé. Il ne s'agit plus seulement d'un *acte de connaissance* mais également d'un *acte de prescription* en direction des professionnels. Il doit leur fournir les moyens de développer *une compétence à l'agencement*. La compétence à l'agencement n'est pas une qualité innée chez le professionnel. Elle s'acquiert essentiellement par les formations initiale et continue.

Un référentiel métier doit permettre d'objectiver *le principe dynamique de mise en cohérence*. Une fois objectivé, il pourra s'inscrire dans un cycle de formation mieux ajusté aux attentes des professionnels. Il ne s'agit pas uniquement de rendre les professionnels plus performants mais également d'améliorer la qualité de vie au travail.

³⁹ Voir Everett C. Hughes. *Le regard sociologique*. Paris, EHESS, 1996.

⁴⁰ Voir Claude Dubar, Pierre Tripier. *Sociologie des professions*. Paris, Armand Colin, 1998.

⁴¹ Pierre Bourdieu, « Une mission impossible. Entretien avec Pascale Raymond, chef de projet dans le nord de la France » *Actes de la recherche en sciences sociales*, numéro 90, 1991.

Chapitre 4. Le cadre de référence des compétences

1. Une articulation qualification/compétence à recomposer

Le modèle de la compétence appelé par les professionnels pour faire reconnaître leur fonction et par les tutelles pour améliorer la lisibilité de leur profil a marqué la décennie 90 dans le milieu de la gestion des ressources humaines. Pour le champ des professionnels de la politique de la ville, nous tirons notre raisonnement de l'article de Guido de Ridder prenant appui sur le programme initié par la MIRE concernant les emplois et les qualifications de l'intervention sociale⁴².

Dans les fonctions liées au développement social urbain et à la politique de la ville les acteurs valorisent leur engagement, les pratiques d'excellence et les références à la responsabilité et à l'éthique. Ce sont justement ces critères qui fondent l'approche de la compétence. Les professionnels sont amenés à intérioriser les objectifs institutionnels pour être en cohérence avec la politique dans laquelle ils s'insèrent. Pour eux la référence est le contrat de ville, mais également les attentes implicites des différentes tutelles. Cette imprégnation est réelle alors même qu'ils mettent en avant leur marge de manœuvre et d'initiative dans leur action.

Les institutions qui les emploient, les mandatent ou les missionnent valorisent leurs compétences en fonction de leurs propres intérêts et d'une manière très personnalisée. Elles les *sur-sélectionnent* et ont tendance à les évaluer implicitement en permanence. Une volonté de positionnement et de régulation collective s'exprime maintenant des deux côtés, les professionnels et les tutelles. Il ne s'agit pas dès lors d'opposer une vision statutaire de la qualification et une plus gestionnaire de la compétence. Même si la problématique de la qualification paraît moins dynamique et plus éloignée des situations de travail réel, celle de la compétence, en modifiant le rapport à l'action et aux apprentissages, présente le risque de négliger les savoirs et les connaissances attestés par un diplôme.

Cette situation est loin d'être unique. Dans le public comme dans le privé, beaucoup de fonctions sont placées en tension entre des attentes multiples, en articulation entre les niveaux de la décision, de la conception et de l'action opérationnelle de terrain. Elles ré-interrogent le couple de la qualification et de la compétence.

La fonction exige de ces professionnels une approche transversale, globale, systémique et interdisciplinaire des réalités et des modes de transformation de celles-ci. Les capacités d'adaptation, de mobilité et de flexibilité dans les postures repérées entraînent une obligation d'être toujours à la hauteur et donc une souffrance subjective et une usure professionnelle. Cette implication personnelle s'échange contre des marques de reconnaissance procurées par les partenaires et les tutelles de proximité, mais un autre niveau de reconnaissance est maintenant exprimé, plus institutionnel et professionnel.

⁴² Guido de Ridder. « Les professions sociales : du modèle de la qualification au modèle de la compétence ? » *Revue française des affaires sociales*, n°2, avril-juin 1999.

Dans cette étude, nous prenons le parti d'un renouvellement de la problématique de la qualification « *devant être entendue plus largement comme la combinaison de savoirs acquis, de compétences maîtrisées, d'expertise encadrée par un système de référence, validée par des processus d'interaction et de négociation entre les groupes professionnels et les partenaires sociaux* »⁴³. Et, en l'occurrence, cela nécessite pour la définition de ce système de référence l'implication principale de la fonction publique étatique et territoriale, compte tenu de la position majoritairement contractuelle de droit public ou statutaire des agents de la politique de la ville (80 % des Chefs de projets et 85 % des autres agents⁴⁴).

2. Les cinq axes constitutifs de la compétence du professionnel de la politique de la ville

Nous voulons prévenir deux malentendus. Notre référentiel ne vise pas à réduire la diversité des situations professionnelles à une figure unique du métier de chef de projet politique de la ville. Il ne cherche pas non plus à donner une photographie, nécessairement figée, de cette diversité. Ce référentiel est avant tout un **outil d'analyse**. Il doit aider les chefs de projet politique de la ville et leurs employeurs à utiliser un langage commun quand les premiers disent ce qu'ils font et quand les seconds expriment leurs attentes.

Nous qualifions notre travail de démarche référentielle. Des axes structurent cette compétence. La diversité des sites, des enjeux politiques, des organisations et des fonctionnements, ainsi que les différents échelons territoriaux et thématiques concernés n'empêchent pas le repérage d'invariants dans la compétence des agents, d'autant plus que la période actuelle est une transition entre l'époque pionnière, exploratoire et le temps de la professionnalisation. Il n'y a pas prétention à proposer un référentiel unique et général. Il s'agit de souligner les dominantes, les pôles et les balises qui caractérisent la compétence.

Le point essentiel est de reconnaître **la compétence à l'agencement** en situation, de postures et de logiques d'action pour aboutir à une plus-value référencée simultanément au cadre formel (contractuel) de la politique de la ville et au sens, à la finalité de cette politique (la cohésion sociale). Ce principe dynamique de mise en cohérence une fois posé, le cœur du métier est représenté par le triptyque :



Ce cœur de métier s'applique sur le champ du socio-urbain :



⁴³ Guido de Ridder. op cit.

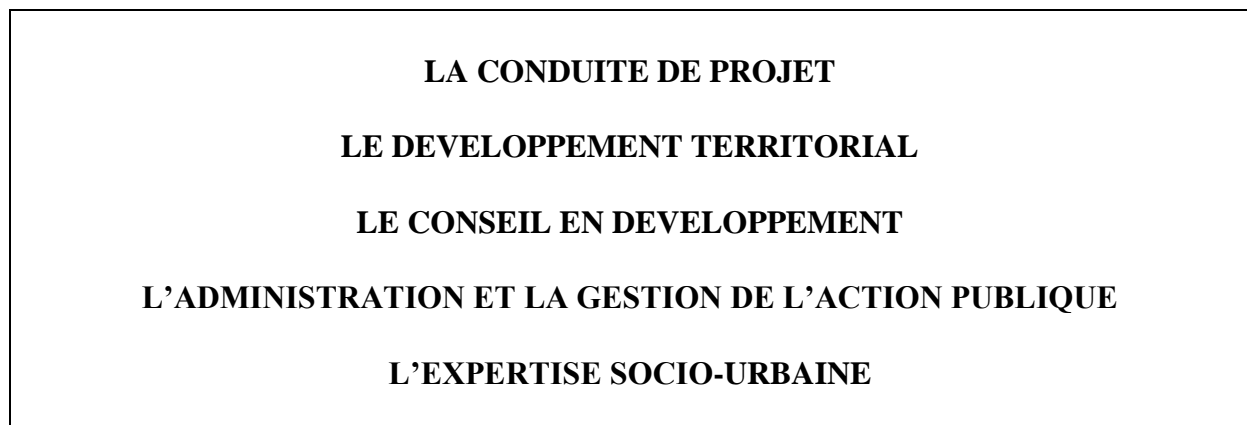
⁴⁴ *Enquête sur les emplois de chefs de projet des contrats de ville. Phase 1*. CNFPT-DIV, juillet 2001.

La mise en perspective des logiques d'actions exposées au chapitre 3, et leur confrontation aux documents de type « référentiel métier, emploi, compétence ou formation », conduisent à définir cinq axes constitutifs de la compétence du professionnel ayant comme **figure dominante** : le chef de projet contrat de ville (réfèrent unique) et comme **variantes** :

1. le directeur ou chef de service *Développement Social Urbain* au niveau communal ou intercommunal, dans la chaîne d'organisation et de management des collectivités
2. les agents de développement *thématiques* ou *territoriaux* (animateurs de quartier) dans la dimension plus sectorielle ou de proximité

Quant à la fonction de directeur de Grand Projet Ville ou d'Opération de Renouvellement Urbain, elle semble prendre appui sur des compétences de conduite de projet et d'administration et de gestion de l'action publique sur un fondement d'expertise reconnue dans le champ du renouvellement urbain. Mais cette hypothèse mérite d'être confrontée à une approche plus complète de ces professionnels.

Ces cinq axes constitutifs sont :



A chacun de ces axes des postures, des activités et des savoir-faire prioritaires sont associables. Le cœur du métier, son champ d'application et ces cinq axes constitutifs permettent d'envisager des liens avec des métiers ou fonctions se reconnaissant dans certaines de ces caractéristiques.

Ces cinq axes s'articulent et se combinent d'une manière souvent intuitive dans l'action professionnelle. A partir des données recueillies et de l'étude de certains travaux de type « référentiel de métiers et de compétence » nous proposons une certaine façon de distinguer les contours de ces cinq axes pour qu'ils correspondent à des figures professionnelles reconnues. D'autres partitions sont possibles.

2.1. La conduite de projet

A partir d'un projet défini par des objectifs, des échéances et des moyens, la conduite de projet nécessite des compétences opérationnelles de planification et de coordination des actions, de gestion des ressources humaines, institutionnelles et financières et de régulation.

La figure professionnelle de la conduite de projet renvoie à la capacité de mener à bien un projet déjà défini qui sert de référence.

- Etre garant d'objectifs en interface entre des institutions, des acteurs et des ressources.
- Gestion par objectifs, programmation et planification de l'action ou des actions.
- Gestion des ressources et des contraintes au niveau opérationnel pour aboutir : le budget, le temps, les réglementations, les ressources humaines.
- Organiser et coordonner, en appliquant une analyse fonctionnelle et une régulation de la répartition des activités et de leur enchaînement.
- Veiller à la coopération coordonnée par un management participatif, qui délègue et responsabilise.
- Arbitrer et décider ou aider à la décision.
- Animer en développant une mobilisation des partenaires, une reconnaissance de leur apport et en soutenant leur motivation.
- Manager dans la proximité (espace/temps/interaction) l'équipe et le projet.
- Conduire des diagnostics et des mesures d'écarts par rapport aux référentiels du projet.
- Evaluer l'efficacité, la performance, les résultats et leurs effets.
- Optimiser la mise en œuvre en repérant et en analysant les dysfonctionnements pour proposer des remèdes, dans une démarche qualité.

2.2. Le développement territorial

Dans le cadre d'une approche partagée avec les élus, les forces vives et les habitants, le développement territorial nécessite des compétences d'observation, d'analyse et de mise en perspective appliquées à un territoire. Accompagner l'émergence et la réalisation d'initiatives locales nécessite des capacités de mobilisation d'une part et des compétences stratégiques pour assurer l'éligibilité des actions d'autre part. La figure professionnelle du développeur territorial renvoie à la capacité d'élaborer et de faire évoluer un projet de territoire.

- Partager une coresponsabilité sur le développement territorial, avec les élus, les forces vives et les cadres de la fonction publique, à partir de la mise à disposition d'une plus-value méthodologique.
- Conduire des diagnostics partagés pour saisir l'état des lieux et des évolutions structurelles et conjoncturelles d'un territoire.
- Appréhender la réalité d'une manière globale et systémique, qui articule effets et causes et croise les approches sectorielles du social, de l'aménagement et de l'économique.
- Rechercher les indicateurs fiables, identifier les sources quantitatives et qualitatives formelles, informelles et mobiliser les informations.
- Qualifier les forces vives, acteurs et organismes socio-économiques qui gèrent et développent le territoire.
- Enquêter sur les besoins des populations et des acteurs économiques et sociaux en analysant la démographie, les activités économiques, l'emploi, les réalités sociales et culturelles et les modes de vie.

- Connaître le contexte politique local, les divergences et les alliances objectives quant aux objectifs des élus et des décideurs aux différents niveaux de compétences sectorielle et territoriale concernés par le développement local.
- Mobiliser et produire des approches prospectives et anticipatives.
- Organiser, amplifier et accompagner la concertation entre les élus pour la définition d'un projet de territoire ou de projets de développement spécifiques et sectoriels.
- Concevoir, proposer et négocier les stratégies de développement avec les opérateurs économiques, sociaux, les administrations, les établissements et les services publics.
- Faire émerger les idées, les initiatives, les expérimentations et les innovations à partir du territoire.
- Mettre en place les mécanismes de prise en compte de l'expression et de la participation des habitants dans les processus de développement.
- Accompagner les porteurs de projets.
- Rédiger, argumenter et faire valider par les décideurs et les financeurs des dossiers de subventions éligibles dans le cadre des politiques territoriales et sectorielles aux différents niveaux de compétence et pertinents par rapport aux projets locaux.

2.3. Le conseil en développement

La fonction conseil s'effectue à partir de postures de consultants en recul par rapport à l'action directe. Elle nécessite des compétences d'analyse psychosociologique et institutionnelle pour pointer les enjeux des acteurs et des institutions. Mais c'est surtout une capacité d'intervention pour faciliter l'action collective avec des compétences de régulation, de médiation et de transfert.

- Se situer hors hiérarchie, hors des cadres, sur une position d'extériorité et de recul pour analyser la situation et préconiser des moyens d'aboutir aux résultats visés.
- Engager une analyse en croisant les points forts et les points faibles, les opportunités et les menaces dans le cadre d'une approche de type marketing territorial.
- Analyser ou permettre une co-analyse des enjeux et des jeux des acteurs et des institutions pour les expliciter et les communiquer aux décideurs en vue de renouveler leur mode d'action collective et de faire évoluer leur comportement.
- Comprendre les mécanismes de l'action partenariale et de la coopération pour identifier les freins et les leviers de l'action collective dans un contexte précis et réinjecter cette compréhension dans le processus de l'action collective.
- Assurer une fonction de régulation, d'aide à la transaction, au contrat et de médiation auprès des acteurs impliqués dans un processus d'action collective pour faire constater les positions relatives et les consensus et rappeler les objectifs communs, en construisant des langages et référentiels communs.
- Apporter les étayages cognitifs qui permettent d'échanger et d'analyser des pratiques, de formaliser des expériences et de structurer des méthodologies d'action.
- Sensibiliser, informer, former les acteurs et faciliter le transfert de connaissances et de compétences entre différents sites, secteurs ou au niveau d'un réseau territorial.
- Proposer des systèmes de développement des compétences collectives et des organisations qualifiantes génératrices de progrès.

- Mettre en œuvre des processus de formation-développement et de formation-action, ainsi que de recherche-action pour une fertilisation croisée des décideurs et des opérateurs, des praticiens et des chercheurs, des concepts et des pratiques.

2.4. L'administration et la gestion de l'action publique

« La définition des fonctions d'un chef de projet contrat de ville et de ses agents n'est pas très loin de celle d'un chef de service classique de la fonction publique territoriale, qui travaille avec une méthodologie de projet »

Cette remarque d'un chef de projet illustre un axe de compétence de plus en plus reconnu comme incontournable, notamment par les directeurs et chefs de service, qui pointent quelquefois les manques de maîtrise dans ce domaine de certains professionnels.

- Connaissances et mise en pratique des procédures et des règles de la programmation et de la mise en œuvre de l'action publique en matière administrative et gestionnaire.
- Traduire les orientations et les intentions politiques en décisions, délibérations et actes réglementaires.
- Concevoir des supports et situations de communication qui permettent l'information pertinente, claire et synthétique des élus, de l'administration, des partenaires et des usagers.
- Informer et former les élus et partenaires de l'action publique pour qu'ils intègrent les règles et procédures.
- Proposer des procédures et des modes d'actions juridiquement viables et plus pertinents par rapport aux volontés politiques, en alternative aux habitudes.
- Rendre compatible la logique de projet pluriannuel à ajuster en permanence et la programmation budgétaire annuelle appuyée sur la comptabilité publique.
- Assurer une sécurité juridique et financière des actions par le contrôle et la démarche qualité.
- Structurer un contrôle de gestion articulant les indicateurs réglementaires et politiques pour aider à la décision, à la régulation et à l'évaluation de l'action publique.
- Diffuser les pratiques d'appel d'offres, de cahier des charges fonctionnel, d'instruction et d'évaluation dans la commande publique.

2.5. L'expertise socio-urbaine

L'expertise socio-urbaine peut s'entendre comme une expertise sur le champ urbain qui articule la problématique de l'aménagement urbain avec des composantes sociales : la culture, l'éducation, l'insertion, la citoyenneté, l'activité professionnelle, l'action associative, etc. La connaissance des phénomènes économiques en zone urbaine doit être présente. Pour les professionnels du DSU, l'expertise principale est la compréhension et l'analyse des problèmes sociaux des quartiers. Elle suppose une connaissance sans cesse réactualisée des réalités concernées et des dispositifs spécifiques mis en place par les pouvoirs publics pour améliorer la cohésion sociale et territoriale. L'expertise est définie ici comme une maîtrise de

connaissances et de savoir-faire dans un domaine précis, mais elle renvoie aussi à la capacité personnelle d'un individu à porter un jugement de valeur et une appréciation sur une réalité ou une action. Elle se construit par l'expérience et se nourrit d'appropriation de connaissances.

- Bonne connaissance de l'évolution des orientations et des dispositifs européens, nationaux, régionaux, départementaux, intercommunaux et communaux en matière de politique urbaine dans les domaines de l'urbanisme, de l'habitat et de l'aménagement, et dans ceux du social dans ses différentes composantes : éducatif, culturel, sécuritaire et économique.
- Sensibilisation et information sur les enjeux et les pratiques des politiques sectorielles connexes au social.
- Maîtriser les concepts clés de la compréhension des déterminants de la complexité des politiques, des compétences et des procédures.
- Assurer une veille interdisciplinaire sur l'évaluation des impacts et des effets des politiques publiques sur les comportements des personnes et des institutions en milieu urbain.
- S'investir dans une pratique réelle et durable dans le domaine socio-urbain, référencée à une des filières professionnelles impliquées dans l'action publique et privée.
- Qualifier des phénomènes socio-urbains et des faits mesurant les dysfonctionnements et les spécificités d'un territoire par rapport à d'autres ou par rapport à la norme.
- Hiérarchiser les modes d'actions possibles en évoquant les conditions de faisabilité et les résultats ou impacts prévisibles.
- Travailler dans le cadre de réseaux pluridisciplinaires de confrontation de l'expertise socio-urbaine à d'autres domaines d'expertises connexes : la microéconomie en milieu urbain ou les réalités sociales dans le monde rural, par exemple.

3. Un enjeu de gestion et de développement des compétences

Pour définir les postes, les missions et les fonctions ces axes peuvent servir de repères. Dans le cadre de démarches référentielles ils sont utiles pour mesurer et positionner les métiers, les activités et les compétences les uns par rapport aux autres. Mais une critique pertinente peut être faite à cette approche. Elle est trop ambitieuse et place la polyvalence du professionnel de la politique de la ville sur cinq « métiers » de bon niveau dans les hiérarchies socioprofessionnelles de référence, qu'elles soient du secteur public ou privé.

Une première pondération du degré de performance dans chacun de ces axes de compétences est proposée, sur deux ou trois niveaux :

- **un premier niveau d'initiation** permettant d'investir des situations simples, de mobiliser des connaissances partielles et d'utiliser des méthodologies éprouvées (un consultant junior, pour l'axe du conseil)
- **un deuxième niveau de maîtrise** permettant d'investir des situations complexes, de mobiliser des connaissances plus complètes ou de les rechercher, autant que de besoin, et d'adapter des méthodologies aux situations

- **et éventuellement un troisième niveau de transfert** permettant de construire, de concevoir de nouveaux outils d'intervention ou de les transposer sur d'autres sites en les adaptant

Une seconde pondération du degré de fréquence d'apparition dans chacun de ces axes de compétences sur trois niveaux :

- **une présence occasionnelle** de ce type de situations de travail
- **une présence régulière et fréquente**
- **une présence permanente** et une haute fréquence

La Chartre de référence de l'Union nationale des acteurs du développement local (UNADEL), cite quatre missions essentielles pour l'agent de développement :

- observer et analyser le territoire,
- le mettre en perspective,
- traduire le projet en programme d'actions
- le mettre en œuvre.

Elle met en garde contre le risque que l'administration prenne le pas sur le développement. Elle prône une organisation non-pyramidale et un management responsabilisant. Elle insiste sur l'importance de l'explicitation et de la résolution de conflits. Elle réclame du professionnel une attitude active, participative, mobilisatrice et régulatrice.

Dès que la gestion des compétences est en jeu, la construction collective et interactive de ces compétences doit être soulignée. Cette dimension collective de la compétence est souvent citée par les professionnels, elle est reliée au mode d'organisation plus ou moins qualifiante de la structure d'accueil, mais présuppose des capacités de communication et de coopération. Elle nécessite une appétence pour les approches pluri et interdisciplinaires et la capacité à se situer à l'interface de réseaux de compétences internes et externes. Les cinq axes proposés et les niveaux associés peuvent être utilisés pour visualiser la compétence collective. L'Inter-Réseaux DSU va jusqu'à définir une structure en « agence » au service des quartiers, des communes et de l'intercommunalité. Une agence compétente sur des fonctions d'étude, d'observation, de conseil, d'animation et d'accompagnement de projets.

Les cinq axes proposés et les niveaux associés permettent de repérer des aires de mobilités en amont et en aval des fonctions occupées, dans une approche de la filière « politique de la ville » articulées aux filières connexes :

- les métiers du développement territorial ;
- ceux du conseil en développement ;
- ceux de l'administration et de la gestion de la fonction publique territoriale et étatique ;
- les fonctions de chef de projet dans l'action territoriale sociale ou dans l'aménagement urbain.

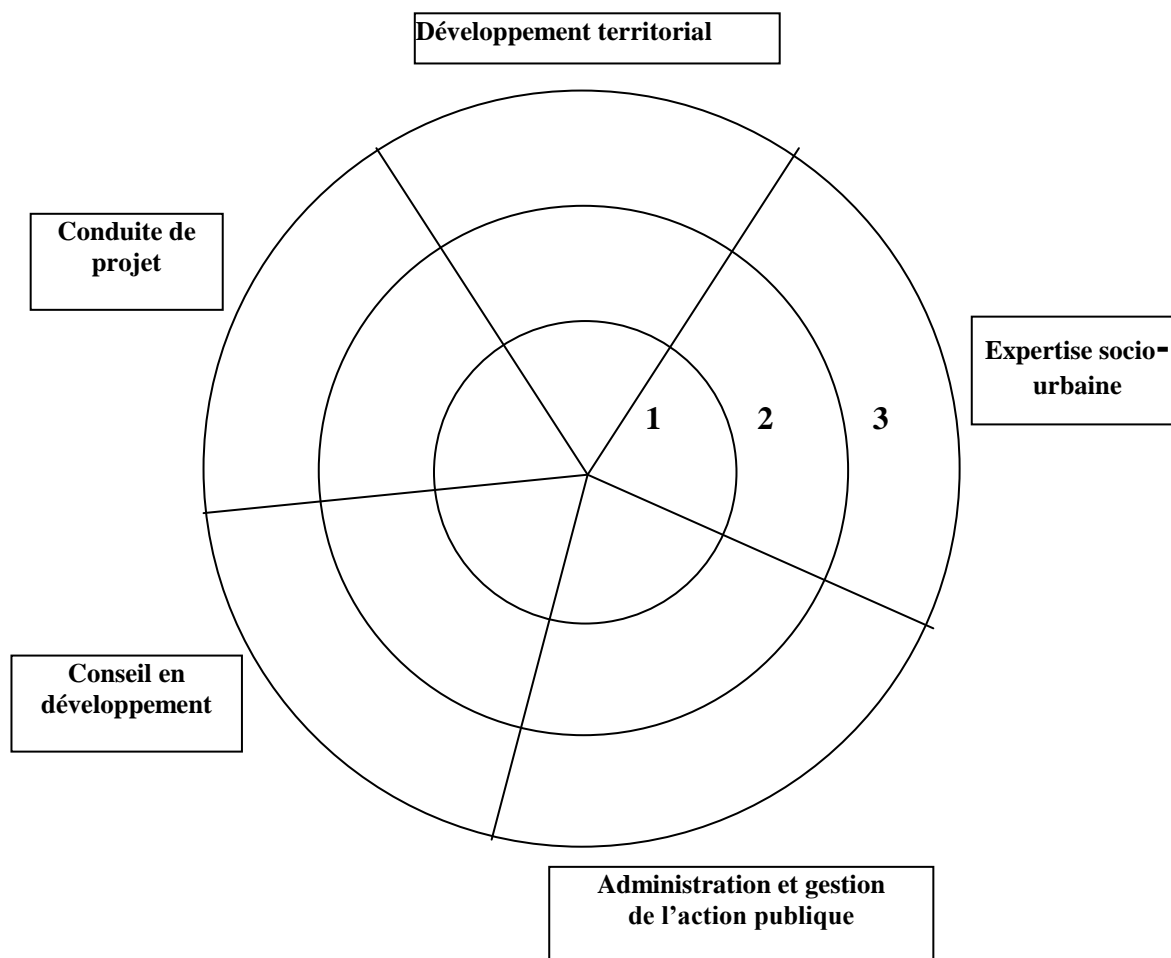
Ces cinq axes renforcent la construction de cohérence dans des parcours professionnels antérieurs et dans des projets de carrière, présentant des mobilités verticales en terme de prise de responsabilité à des échelons territoriaux plus élevés ou sur des sites plus conséquents. Ces

cohérences de carrière s'exercent aussi dans le cadre de spécialisations thématiques ou de réinvestissements dans les fonctions de cadres territoriaux ou au service de la conduite de projets spécifiques à durée déterminée centrés sur le développement de territoire.

Cette matrice facilite le repérage des validations d'aptitude ou d'acquis possibles, des compléments d'expériences ou de formations nécessaires à l'accès aux emplois et aux mobilités. Sa prise en compte participera à la réponse au besoin de reconnaissance des professionnels. Il reste à la confronter aux classifications et nomenclatures des emplois et des qualifications dans l'appareil public ou dans les milieux professionnels du privé. Et à prouver son utilité pour lire l'offre de formation initiale et continue.

Pour clore sur cet enjeu de développement de compétences, nous insistons sur le fait que les agents évoquent les postures prégnantes, d'implication et de prise de recul, d'action et de ressourcement, d'alternance pratique et analyse de pratiques. Ces agents valorisent la formalisation et le transfert des expériences. Cela demande une clarification et une synergie des fonctions d'animation, de ressource, d'échange, de formation et de recherche entre les différents opérateurs : associations de professionnels, régions, centres de ressources, CNFPT et autres écoles de la fonction publique, laboratoires de recherche et structures de formation.

**Schéma des axes de compétence des professionnels de la politique de la ville,
selon le niveau de *performance***



3 niveaux de performance :

1- initiation

Ce niveau représente le seuil minimal de compétence d'un professionnel. Chaque professionnel doit posséder au minimum ce niveau de performance sur les 5 axes.

2- maîtrise

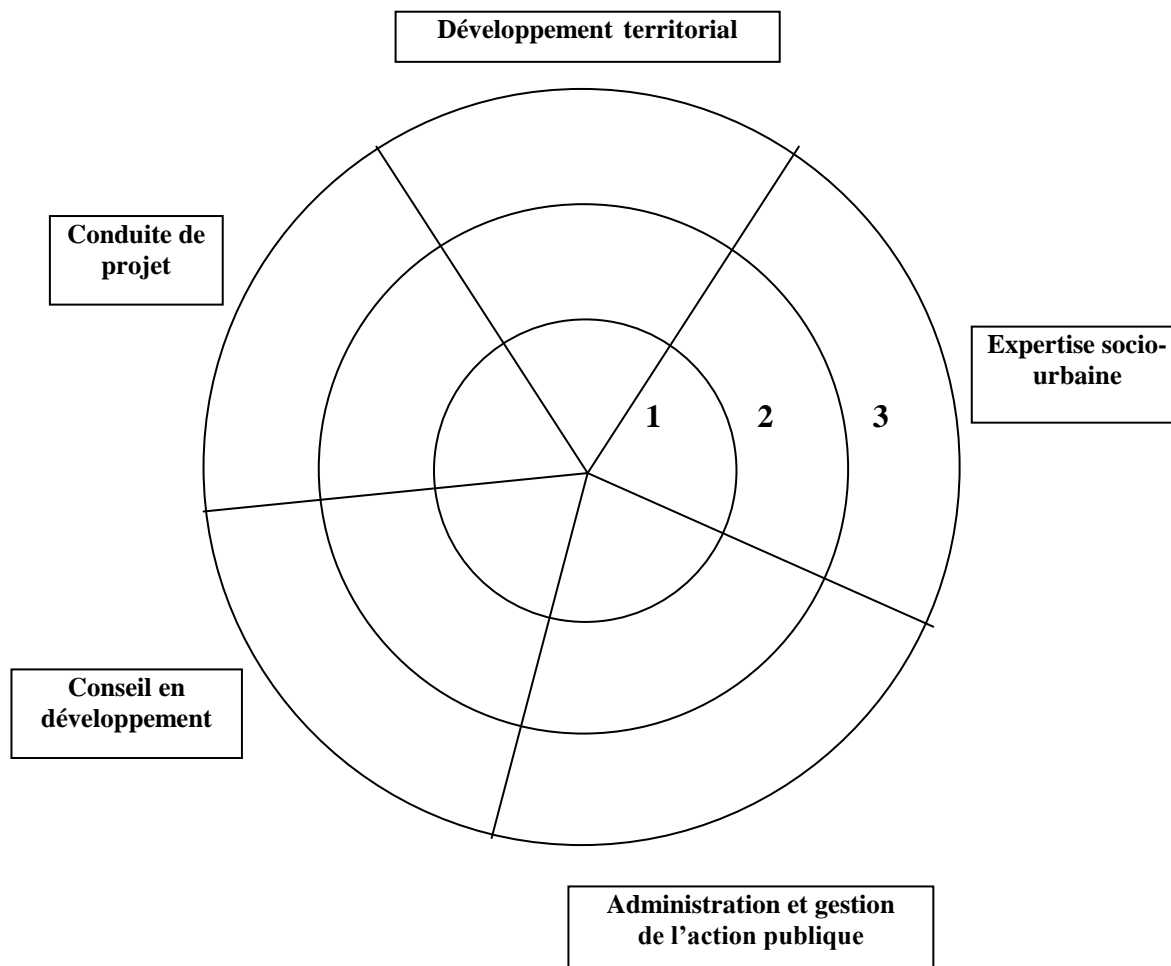
3- transfert

Lecture :

Pour visualiser la réalité ou la définition d'une mission, d'une fonction, d'un poste ou d'un emploi, chaque « secteur de la cible » représente un des cinq axes constitutifs de la compétence avec trois niveaux possibles de performance (initiation, maîtrise, transfert).

En grisant les niveaux de performance ciblés ou réalisés sur les cinq axes, un profil se dessine.

**Schéma représentatif des axes de compétence des professionnels de la politique de la ville
selon le niveau de fréquence**



3 niveaux de fréquence :

1 occasionnel

Ce niveau représente le tronc commun d'activités d'un professionnel couvrant les cinq axes. Chaque professionnel réalise au minimum occasionnellement des activités dans ces cinq axes.

2 régulier

3 permanent

Lecture : pour visualiser la réalité ou la définition d'une mission, d'un poste, d'une fonction ou d'un emploi, chaque « secteur de la cible » représente un des cinq axes constitutifs de la compétence avec trois niveaux possibles de « fréquence » (occasionnel, régulier, permanent). En grisant les niveaux de fréquence prévus ou réalisés, un profil se dessine.

4. Un défi aux formations initiales et continues

Le modèle du socle de base de compétences est un véritable défi pour la formation initiale mais surtout la formation continue. Elles doivent préparer aux métiers de la ville ou enrichir un public de professionnels de mieux en mieux formé. Les nouveaux professionnels sont, pour un grand nombre, diplômés de l'enseignement supérieur. Ils ont à présent une formation initiale qui les prépare au droit, à la finance, à la gestion et à toutes les disciplines auxquelles les anciens accédaient essentiellement par la formation continue. Cela ne signifie pas qu'ils sont forcément compétents dans ces domaines, mais ces savoirs de base ne représentent plus un souci majeur pour ces nouveaux professionnels. Leur principal souci peut alors se situer au niveau du travail en direct, sur le terrain. Leur demande de formation peut évoluer dans deux directions opposées : d'une part, passer de la demande d'un contenu à une acquisition de *trucs professionnels*, rechercher du recul par rapport à la pratique quotidienne d'autre part.

Autant la formation continue est performante dans la transmission des savoirs prescrits pour l'exercice d'une fonction, autant la transmission des techniques reste une source d'interrogation, aussi bien pour le formateur que pour le professionnel. L'enjeu de la formation est alors de parvenir à cadrer ce qui, jusqu'à présent, était de l'ordre de l'apprentissage clandestin, informel, sur le tas. Cela revient à faire des *trucs professionnels* les contenus objectivés de formations. La tâche est d'autant plus difficile à réaliser que les professionnels n'ont pas forcément intérêt à faire toute la lumière sur les conditions d'exercice de leur fonction. Ils conservent toujours une *boîte noire* et eux seuls déterminent à qui et dans quelles conditions ils transmettent son contenu.

Les nouveaux professionnels ont les savoirs de base ou en tout cas ils savent comment se les procurer. Nous reprenons ici le modèle de Peter Berger et Thomas Luckmann⁴⁵ sur l'accès à la connaissance. Un professionnel ne peut pas tout connaître sur son activité mais il a intérêt à savoir comment et où se procurer l'information. Si tel est le cas, l'ignorance d'un sujet ne représentera ni une source d'angoisse ni un frein à son activité. Pour développer la compétence d'un professionnel il faut donc faciliter son accès aux ressources informatives. La demande des nouveaux professionnels en matière de formation se focalisera plutôt sur les techniques *in situ* du chef de projet. On peut alors s'attendre à une évolution du rapport entre formation initiale et formation continue. Le contenu classique de la formation continue étant assuré par la formation initiale, ces professionnels attendent davantage de la formation continue un éclairage critique et distancié sur le travail en situation (modules qui ne sont pas jugés prioritaires dans la plupart des cycles de formation).

Conformément à la conception de la compétence mise en avant dans ce chapitre, il est vain d'essayer d'associer terme à terme les compétences et les savoirs fondamentaux en relation ; il s'agit plutôt de leur combinaison. De même les situations-clés et les logiques d'action traitées au chapitre 3 ne se réfèrent pas à des champs scientifiques définis qui les recouvriraient parfaitement.

Quant aux axes constitutifs de la compétence, les liens sont évidents qui les renvoient à des connaissances techniques et procédurales dans le domaine politico-juridico-administratif de l'action publique et dans le champ des connaissances spatiales physico-socio-économiques de

⁴⁵ Peter Berger, Thomas Luckmann, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1994.

l'environnement du territoire concerné. Des disciplines ressources sont mobilisées : le droit public, les sciences politiques, l'économie, les composantes de la géographie, l'architecture et l'urbanisme, l'ethnologie et la sociologie ; en particulier une sociologie des organisations, des institutions, du territoire (urbain en l'occurrence), du développement et de l'action collective.

Pour les savoir-faire méthodologiques et comportementaux, sont mobilisées les sciences de l'ingénieur, les modalités de l'intervention sociologique, la psychosociologie, les théories et techniques de communication, les sciences du marketing et du management, ainsi que les thématiques du développement personnel.

Tout aussi important que les savoirs fondamentaux de référence les démarches, méthodes d'apprentissage et pratiques pédagogiques inductrices de compétences sont à valoriser. Au-delà des cours, des exposés, des conférences et des lectures, une formation à la recherche par la recherche, des travaux de groupes, des conduites de projet, des stages pratiques ou de terrain, des productions de rapports mémoires ou études, des mises en situations et de l'alternance interactive entre concepts et méthodes sont les garants d'une formation adaptée.

La formation doit garantir une pluridisciplinarité et un mixage entre la formation initiale et la formation continue : autant un mixage des publics (étudiants, professionnels) qu'un mixage des pratiques pédagogiques respectives de la formation initiale et continue. En fait même en cas de formation sur une thématique ou un domaine d'expertise spécialisé, celle-ci doit garantir que cette spécialisation sera resituée dans la dynamique territoriale. Et en ce qui concerne la prise de poste, un accompagnement tutoral est souhaitable.

5. Un retour sur la motivation, les qualités personnelles et le rapport aux valeurs

En ce qui concerne les savoir-être, les compétences sociales ou « attitudinales » reflètent des prédispositions psychologiques ou des traits de personnalité :

- *Flexibilité*, souplesse et mobilité intellectuelle et interculturelle
- *Dynamisme*, activité et participation
- *Diplomatie*, tolérance et esprit de conciliation
- *Implication*, engagement et motivation militante
- *Disponibilité*, permanence et persévérance

La question de la correspondance entre cette litanie de qualités personnelles surdéterminées et des savoirs fondamentaux n'est pas pertinente. Elle renvoie plutôt à la définition des conditions de réinvestissement de ce potentiel dans l'action collective organisée : une volonté politique explicite des différents mandats, un climat de confiance, des marques tangibles de reconnaissance de la légitimité et de la compétence, une possibilité de recourir à des ressources ou à un accompagnement, un encadrement pratiquant le management participatif et des temps et lieux pour se ressourcer.

La question de la place du rapport aux valeurs dans le cadre d'un référentiel de métier ou de compétences reste ouverte. Les témoignages et documents descriptifs des fonctions et postes font état d'un souci des tutelles dans les recrutements de s'attacher des personnes intéressées et motivées par l'action publique sur des territoires prioritaires de la politique de la ville, ayant « une sensibilité sociale ». Les professionnels expriment souvent explicitement leur volonté d'être acteurs du changement social et leur référence à une vision ou à un projet de société plus cohérent socialement. Quant aux références à l'action militante qui sont vivaces pour les générations impliquées depuis l'époque pionnière ou venant d'horizons connexes, elles se renouvellent dans l'engagement des plus jeunes autour de l'action « citoyenne » et de l'efficacité professionnelle.

Conclusion

Parmi les chefs de projet, certains sont-ils « plus égaux que les autres » ? Peut-on dessiner le profil de chefs de projet « exemplaires » ? La plupart des travaux sur les référentiels métiers cherchent à répondre à ce type de questions. Mais notre démarche n'a pas consisté à dresser l'inventaire des qualités humaines et professionnelles nécessaires au bon exercice de la fonction de chef de projet politique de la ville. Notre approche dynamique visait à comprendre comment, dans les *situations-clés* qui rythment son activité, le chef de projet politique de la ville adopte des *postures professionnelles* qui se doivent d'être cohérentes avec les enjeux de la situation de travail. Les *logiques d'action* illustraient alors le principe de mise en cohérence, d'agencement auquel doit se prêter le professionnel pour « rendre l'action possible ». Ce modèle d'analyse a l'avantage de pouvoir se transposer à d'autres activités professionnelles.

L'étude de la mise en cohérence a permis de faire émerger cinq axes constitutifs de l'activité de chef de projet politique de la ville : la conduite de projet, le développement territorial, le conseil en développement, l'administration et la gestion de l'action publique, l'expertise socio-urbaine. Bien entendu, le professionnel ne peut pas être expert dans ces cinq domaines. Sa compétence se répartira différemment entre les axes selon sa formation, la nature de son activité, l'échelle territoriale dans laquelle il évolue et selon le contexte politique local. Le référentiel métier proposé permet ainsi de répartir les compétences des professionnels et de les mettre en parallèle avec les compétences attendues selon la nature de l'activité et le contexte local dans lequel elle se déroule. Il s'agit là de la double utilité de ce référentiel métier : le même référentiel qualifie la nature des activités exercées et les compétences des professionnels concernés. Il réinterroge ainsi la distinction souvent opérée entre travail prescrit et travail réel. Il doit permettre de mieux repérer ce qui sera demandé au professionnel et ainsi mieux le former aux tâches qui l'attendent. Nous proposons ainsi un référentiel qui pourra être mobilisée par :

- les *professionnels* eux-mêmes, comme instrument d'un auto-bilan de compétences ;
- les *universités* et les *organismes de formation*, comme outil prospectif pour la mise en place de formations nouvelles ;
- les *employeurs* ou tutelles, comme outil de gestion et de valorisation des professionnels et des activités.

Notre étude ne peut prétendre à l'exhaustivité. Nous avons isolé cinq axes constitutifs de l'activité des chefs de projet politique de la ville mais de nouvelles études pourront venir compléter ce modèle. Le champ de la recherche reste ainsi ouvert à d'autres investigations scientifiques qui choisiraient de ne pas enfermer les métiers et les professionnels dans des « grilles » préétablies.

Références bibliographiques des ouvrages cités

- Becker H. S.** *Outsiders : études de sociologie de la déviance*. Paris, Editions Métailié, 1985, 247 pages.
- Berger P., Luckmann T.** *La construction sociale de la réalité*. Paris, Méridiens Klincksieck, 1994, 288 pages.
- Boltanski L., Chiapello E.** *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, collection NRF Essais, Gallimard, 1999, 843 pages.
- Boltanski L., Thévenot L.** *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris, collection NRF Essais, Gallimard, 1991, 483 pages.
- Bourdieu P.** « Une mission impossible. Entretien avec Pascale Raymond, chef de projet dans le Nord de la France » *Actes de la Recherche en sciences sociales*, n°90, 1991.
- Brévan C., Picard P.** *Une nouvelle ambition pour les villes. De nouvelles frontières pour les métiers*. Paris, Documentation française, 2001, Rapport à monsieur Claude Bartolone, ministre délégué à la ville (1^o édition, DIV, septembre 2000).
- Chamborédon J-C.** « La délinquance juvénile : essai de construction de l'objet » *Revue française de sociologie*, vol XII, 1971, pp 335-377.
- Corcuff P., Lafaye C.** *Processus de traduction et légitimités quotidiennes dans les relations entre agents de l'Équipement et élus locaux. Le cas de la DDE de la Gironde*. Rapport pour le ministère de l'Équipement, EHESS, novembre 1990, 163 pages.
- De Ridder G.** « Les professions sociales : du modèle de la qualification au modèle de la compétence ? » *Revue française des affaires sociales*, n°2, avril-juin 1999.
- Desrosières A.** « L'opposition entre deux formes d'enquête : monographie et statistique » in *Justesse et justice dans le travail*, Cahiers du CEE, Presses Universitaires de France, 1989.
- Dubar C., Tripier P.** *Sociologie des professions*. Paris, Collection U, Armand Colin, 1998, 256 pages
- Hall E. T.** *Au-delà de la culture*. Paris, série Essais, collection Points, Seuil, 1979, 234 pages.
- Hughes E. C.** *Le regard sociologique*. Paris, Editions EHESS, 1996, 344 pages.
- Perrot M.** (éd). *L'impossible prison : débat avec Michel Foucault*. Paris, Seuil, 1980.
- Sipp J-F., Blanc M.,** *Les métiers de la ville et du développement social urbain*. Rapport pour la DIV, mars 2000. (Repris à l'annexe n°1 du rapport Brévan-Picard, septembre 2000).
- Strauss A.** *La trame de la négociation*. Paris, collection Logiques Sociales, L'Harmattan, 1992, 311 pages.
- Thévenot L.** « L'action qui convient » in Pharo P., Quéré L. (éds). *Les formes de l'action*. Paris, EHESS, 1990, pp 39-69.
- Touraine A.** *La voix et le regard*. Paris, Seuil, 1978.

Annexe 1. Liste des sigles

CEREQ : Centre d'Etude et de Recherche sur les Qualifications

CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale

CR. DSU : Centre de Ressources et d'échanges sur le Développement Social et Urbain

DGA : directeur général adjoint

DIV : Délégation Interministérielle à la Ville

DSU : Développement Social Urbain

ENACT : Ecole nationale d'application des cadres territoriaux (CNFPT)

EPI : Espace Picard pour l'Intégration

ETED : Emplois-Types étudiés dans leur dynamique

GPV : grands projets ville

MOUS : maîtrise d'œuvre urbaine et sociale

UNADEL : Union nationale des acteurs du développement local

Annexe 2. La bibliographie spécialisée

1. La bibliographie spécialisée sur les métiers de la ville

- Enquête sur les emplois de chefs de projet des contrats de ville : phase 1.* CNFPT-DIV, octobre 2001.
- Du Roy O.** *Grands projets de ville : mission, profil et compétences des directeurs de projet,* DIV-CDC, avril 2000.
- « Politique de la ville : quels statuts pour les chefs de projet ? » *La gazette des communes,* n°17, 24 avril 2000
- Profession Sécurité manager,* Forum Européen pour la sécurité urbaine, mars 2000.
- Le renouvellement urbain, une méthode pour l'action,* CDC, décembre 1999.
- Métier : Directeur de projet,* Résonances n°8, Pôle de ressources ville et développement social du Val d'Oise, décembre 1999.
- Correspondants de nuit, éléments pour une politique publique locale,* CDC, Optima, Villes et quartiers, mars 1999.
- Profils, missions et perspectives des agents locaux de médiation sociale,* Forum Français pour la sécurité urbaine en Europe, février 1999.
- Note sur la direction de projet,* DIV, janvier 1999.
- Les professionnels du développement social urbain,* éditions ASH, janvier 1999.
- Recruter un chargé de mission « prévention – sécurité »,* Guide pratique pour les contrats locaux de sécurité, IHESI, 1998.
- Acteurs du développement : compétences et qualifications, systèmes de coopération,* CRDSU, juin 1997.

2. Les productions collectives des professionnels

- Spitz D.** *Questionnement sur la fonction de chef de projet.* ENACT de Nancy, octobre 2001. Séminaire des « sapins humides », Le Bessat, 18-19 octobre 2001.
- Adapter le métier et les interventions du bailleur social,* Pôle de ressources ville et développement social du Val d'Oise, Résonances n°9, janvier 2000.
- Femmes – relais : quelle place dans l'intervention sociale ?* Profession Banlieue, novembre 1999.
- Les chefs de projet en Seine-Saint-Denis : entre procédure et politique.* Profession Banlieue, septembre 1998.
- Professionnaliser la médiation sociale. Pour un statut des femmes – relais,* Profession Banlieue, juillet 1997.
- La place du chef de projet et de son équipe dans la mise en œuvre du contrat de ville.* Profession Banlieue, collection Les rencontres de Profession Banlieue, 25 novembre 1993.

3. Les formations

Répertoire des formations aux métiers de la ville. Revue Urbanisme, DIV, juillet 2001.

Pellerin S. *La formation et l'emploi des agents de développement.* Synthèse des entretiens de Rambouillet, juin 2000.

4. Les référentiels métiers

Référentiel métier : conseiller en stratégie territorial. Association EPEE, projet ADAPT/FSE, décembre 2000.

Vanhoutte J-M, Penven A. *Passeurs de frontières. Les acteurs professionnels de la coopération transfrontalière : processus de professionnalisation et besoins de formation.* Collège coopératif en Bretagne, Mission opérationnelle transfrontalière MOT, rapport de recherche-action, août 2000.

Tenette P, Vautrin G. *Quels référentiels pour les métiers du développement ?* Rapport pour la Délégation lorraine du CNFPT, département « Développement territorial », CUCES-Universités de Nancy, janvier 1993.

Annexe 3. Les étapes de la recherche

1. Les productions écrites

Trois documents viennent témoigner de l'évolution de notre réflexion en matière de production d'un référentiel métier du chef de projet politique de la ville. Il s'agit de deux notes d'orientations rédigées les 23/03/2000 et 01/02/2001 ainsi que du rapport d'étape remis au groupe de pilotage de la DIV en octobre 2001.

1.1. Note d'orientation du 23/03/2000 : Référentiel des compétences des métiers de la ville

Cette première note d'orientation recense les principales finalités d'un référentiel de compétences. Quatre utilisations principales peuvent en être faites. Un référentiel de compétences peut servir à :

- faire reconnaître et valoriser les métiers de la ville
- fournir des éléments de gestion des ressources humaines aux différents employeurs ou tutelles
- fournir des éléments de définition des métiers aux universités et instituts divers qui ont élaboré des formations qualifiantes ou diplômantes aux professionnels de la ville
- interpellier des métiers existants dont l'évolution nécessite l'intégration de compétences mises en évidence par les professionnels de la ville

Malgré son titre englobant, le référentiel métier se concentrait déjà sur la figure professionnelle du chef de projet politique de la ville. L'enjeu pour le chercheur était alors de rendre transposable son modèle explicatif aux autres métiers de la ville. Le travail de transposition demande à priori de travailler sur ce qui est commun aux différents métiers de la ville. Dans notre contribution au Rapport Brévan-Picard nous présentions le point commun à tous les métiers de la ville : ce sont des métiers qui échappent aux tentatives de cadrage. Il faut les saisir en situation professionnelle pour mettre en valeur les spécificités des compétences mises en jeu lors des interactions de travail. Nous proposons alors de rompre avec les approches des référentiels métiers classiques et préconisons une entrée par les situations de travail particulièrement déterminantes dans l'activité des chefs de projet politique de la ville. Nous faisons l'hypothèse que le chef de projet apporte sa *valeur ajoutée* au cours de ces situations-clés.

Au 23/03/2000 nous n'avions pas encore formalisé la notion de situations-clés. Nous manquions d'éléments de nature qualitative pour leur donner un contenu (entretiens avec les chefs de projet, observation *in situ* de situations de travail).

1.2. Note d'orientation du 01/02/2001 : Etude sur un référentiel chef de projet politique de la ville

Des rencontres informelles avec des chefs de projet nous ont permis de compléter les principaux axes de notre référentiel et d'établir la méthodologie définitive de recueil des données. Nous avons enrichi l'approche des situations-clés et des enjeux qu'elles comportent en termes d'interactions institutionnelles. Les situations-clés se caractérisent le plus souvent par des tensions à réguler entre les niveaux décisionnels, stratégique, opérationnel et les différentes échelles territoriales. Les professionnels occupent dans ces divers environnements des postures différentes qu'ils réfèrent autant à leur système de valeurs et de compétences qu'à leur motivation à s'engager pour produire une plus-value sur le cours des événements. Il convient alors de saisir les logiques d'actions mises en œuvre par les chefs de projet. Pour ce faire nous avons établi une méthodologie particulière de recueil des données : à partir de données bibliographiques, nous construisons des modèles explicatifs que nous soumettons aux professionnels lors d'entretiens. Les professionnels réagissent aux modèles, les confirment ou les précisent. Le chercheur prend en compte les réactions et retravaille ses modèles.

1.3. Rapport d'étape pour la DIV, octobre 2001 : Référentiel métier du chef de projet politique de la ville

Le rapport d'étape d'octobre 2001 marque un moment décisif pour notre recherche. Il a servi de support aux réunions du groupe de pilotage nouvellement formé. Le rapport d'étape est constitué de trois grandes parties. Tout d'abord la méthodologie choisie y est développée. Nous y présentons les supports qui nous ont permis de formuler les principales hypothèses sur les situations-clés, les logiques d'action des professionnels et sur le cadre de référence de leurs compétences. Dans le deuxième point, nous nous interrogeons sur l'éventuelle spécificité des chefs de projet politique de la ville. Enfin, dans un troisième temps, nous présentons notre modèle d'analyse de l'activité des chefs de projet. Nous faisons l'hypothèse qu'au cours de situations-clés, le chef de projet adopte des postures professionnelles qui doivent être cohérentes avec les logiques d'action dans lesquelles ils s'inscrivent. Le bon professionnel parviendra à mettre en cohérence posture professionnelle et logique d'action au cours d'une situation-clé.

Le rapport d'étape a été soumis à un groupe de pilotage qui s'est réuni deux fois à la DIV. Il nous a invités à prendre en compte des situations et des populations que notre travail préparatoire avait jusque là passées sous silence.

2. Les apports du groupe de pilotage

Le groupe de pilotage s'est réuni à trois reprises, les 29/10/2001, 13/12/2001 et le 1^{er} mars 2002. Trois grands thèmes ont dominé les débats : le positionnement du chef de projet, la dimension politique de l'activité du chef de projet et les savoirs fondamentaux nécessaires à la pratique.

Plutôt que de parler du positionnement du chef de projet il serait préférable de parler d'un triple positionnement institutionnel, dans une équipe et sur un territoire. Au niveau du

positionnement institutionnel, le groupe de pilotage nous a invité à prendre en compte les figures et les attentes respectives de l'employeur, des tutelles et des directeurs de GPV. Il convient ici d'observer dans quelle mesure le positionnement institutionnel des chefs de projet peut avoir un effet perceptible sur leur activité. La réflexion sur le positionnement du chef de projet au sein d'une équipe part d'un constat formulé dans le Rapport Brévan et confirmé par les chiffres du CNFPT relatifs à l'enquête sur les emplois de chefs de projet des contrats de ville : le chef de projet est de moins en moins seul. Il reçoit le soutien et l'appui d'une équipe qui s'étoffe au cours des années. Ce constat ne manque pas d'interroger les compétences au travail en équipe des chefs de projet. Enfin, le positionnement sur un territoire renvoie à la notion d'échelle d'intervention des chefs de projet. Est-ce que l'échelle d'intervention des chefs de projet dessine des profils particuliers ? Si oui, comment ? Le groupe de pilotage nous a invités à répondre à ces interrogations tout comme il nous a invités à interroger la dimension politique de l'activité de chef de projet.

Le chef de projet compose avec une double dimension politique : il travaille à proximité des politiques et son activité comporte une propre dimension politique. Le fait de travailler à proximité des politiques peut entraîner une série de conséquences dont les effets restent à évaluer. Pour ce faire, nous avons ouvert le champ de notre recherche aux élus qui ont à composer avec les chefs de projet. Nous avons également cherché à isoler la dimension politique de l'activité des chefs de projet.

Le groupe de pilotage nous a également invités à clarifier les savoirs fondamentaux nécessaires à l'activité des chefs de projet. Il est difficile de les identifier : ils ne se donnent pas à voir directement. Ils sont systématiquement écartés dans les discours des professionnels au profit de l'énonciation de savoir-faire, de savoir-être... Aussi a-t-il fallu réfléchir à la meilleure façon de les repérer et de les clarifier.

Les débats au sein du groupe de pilotage nous ont permis d'apporter les derniers ajustements à la démarche méthodologique en nous invitant à ouvrir notre corpus aux tutelles et aux directeurs de GPV et en nous faisant aborder des thèmes ignorés dans nos recherches perspectives.