



## Centres de ressources et professionnalisation des acteurs de la politique de la ville

La création des centres de ressources « politique de la ville », puis leur développement ont partie liée avec la structuration du système d'intervention professionnel et son évolution. Né en 1993, le CR•DSU Rhône-Alpes a pu consolider et formaliser ses missions de base et s'adapter « chemin faisant ». Les termes utilisés ont changé : on est passé de « qualification » des acteurs à « professionnalisation ». Ces concepts, comme le souligne Guy Le Boterf<sup>1</sup>, sont « en voie de fabrication », ils se construisent en interaction permanente avec les pratiques professionnelles. Retour sur les fondements de l'action du CR•DSU au regard des évolutions du milieu professionnel.

EN 1993, il s'agissait dans l'esprit des créateurs du CR•DSU – partenaires institutionnels (État, Grand Lyon, Région...) et « têtes de réseau » (ARRA HLM, union régionale des Pact) – de capitaliser les expériences et les connaissances – ce qui était encore rare alors – et de susciter les réflexions des professionnels avec la conviction que l'approche de questions complexes devait se faire de manière territorialisée, transversale, et collective, et en interaction avec les chercheurs.

### DÉVELOPPER L'EXPERTISE COLLECTIVE POUR L'ACTION

Lors des premières années, ces principes ont effectivement structuré l'action du CR•DSU selon trois axes : animation de réseaux, échange sous forme de rencontres, ateliers, groupes de travail ; capitalisation des expériences de terrain et des connaissances ; information, documentation, diffusion.

Quelques exemples. Préparation des journées régionales d'échanges – *l'atelier régional projet urbain et développement social* – par un groupe de travail ad hoc systématiquement constitué de représentants des différents milieux constituant le « noyau dur » des opérateurs du DSU (collectivités locales, État, HLM), augmenté de spécialistes et experts du thème au programme (chambres de commerce et bureaux d'études quand il s'agissait de « commerces et quartiers » en 1994, agence d'urbanisme de Grenoble, Pact, CDC pour les copropriétés en 1994...) et des professionnels du site d'accueil, chaque journée commençant par une visite guidée sur place. Même principe pour *Les cahiers du DSU* avec la réunion d'un groupe de travail mobilisé avec l'aide d'un chercheur, pour élaborer, interroger formaliser les pratiques et les connaissances – les convictions aussi – sur une question donnée à un moment donné, sans prétention, mais avec un réel appétit de partage et de mise à jour de ce qui

faisait matière commune et pistes de progrès. Les *rencontres du CR•DSU*, tenues pendant une année sur un thème (prévention de la délinquance, soutien aux initiatives, santé...) se situaient dans cette même **logique d'élaboration collective, de croisement des milieux et d'animation de réseaux.**

On parlait de « qualification collective » pour signifier un processus empirique de caractérisation et d'attribution de valeur à des démarches, des initiatives ou des réalisations, en référence à des questions à identifier et résoudre, estimant qu'en même temps les participants augmentaient leur propre intelligence, expertise, savoir-faire, qu'ils déclinaient et valoriseraient « sur leur terrain ». Logique de développement des compétences, donc. Si l'on attribuait à ces démarches un « caractère formatif », on se démarquait cependant de la formation professionnelle, plus didactique et « normée ».

Parallèlement une méthode de capitalisation était formalisée, là aussi dans un système d'élaboration collective et avec l'apport de l'expérience du réseau DPH (Dialogues pour le progrès de l'humanité) et s'accompagnait de productions nombreuses. La capitalisation des expériences ou des pratiques s'inscrit dans un processus individuel et collectif. Individuel, car la capitalisation des pratiques se fait en interaction avec le porteur de projet, qui s'il n'écrit pas forcément, prend le recul nécessaire pour dégager de sa pratique les éléments déterminants, les invariants, et augmenter ainsi ses propres compétences. Collectif, car l'objectif de cette capitalisation est l'échange, la transmission, la mutualisation des pratiques. D'autres opérateurs pouvant trouver dans la lecture des relevés d'expériences une source d'inspiration pour leur propre pratique ou encore un contact direct avec l'auteur de l'action souvent nécessaire à un échange plus interactif.

L'apport de connaissances, de méthodes, de conseils, la mise en réseau des professionnels sont aussi passés par le *service de questions-réponses*, qui s'est appuyé dès le début sur une gestion professionnelle de l'information et la documentation.

### CONSOLIDATION ET ADAPTATION À L'ÉVOLUTION DU MILIEU PROFESSIONNEL

À partir de 1995, en moyenne annuelle, 800 à 1000 personnes utilisaient les propositions du CR•DSU. Parmi les usagers, on trouvait essentiellement les chefs de projet, agents de développement, coordinateurs de prévention, puis les opérateurs du système partenarial évoqué.

Lors de sa constitution en association de plein droit, fin 1997, le centre de ressources confirmait ainsi son objet et ses principes d'intervention : « Contribuer, en Rhône-Alpes, à la qualification des acteurs du développement social et urbain, des porteurs des logiques de solidarité et d'intégration : professionnels, élus, associations ou groupes d'habitants. L'association a vocation à réunir, autour de thèmes majeurs, l'ensemble des acteurs en charge de ces questions : elle se fonde sur une approche transversale, multipartenariale; elle vise le rapprochement et la confrontation entre praticiens et chercheurs. Elle repose sur la notion d'intelligence et de production collectives ». Le CR•DSU consolide alors ses principes de fonctionnement autour des trois missions détaillées ci-avant.

À partir de 1996, une série de changements notables interviennent dans le champ et l'organisation du système d'acteurs de la politique de la ville. Le paysage de la politique de la ville s'est continûment densifié – augmentation du nombre de territoires prioritaires, des dispositifs et appels à projet, élargissement parallèle et consécutif du nombre des « acteurs » concernés, arrivée de « jeunes » professionnels formés à l'université, aux côtés des chefs de projet « anciens ». C'est aussi l'époque où les fonctions d'animation, de capitalisation, et de publication se développent dans différents milieux (HLM, CDC notamment, mais aussi grandes collectivités locales, puis État) au point que les professionnels et les élus disent maintenant « crouler » sous les propositions diverses.

Lorsque le CIV de juin 1998 « relance » la politique de la ville et met l'accent sur la formation des acteurs et le rôle des centres de ressources, puis lorsqu'en 1999 la DIV commande un rapport à la mission nationale d'appui à la création des centres de ressources<sup>2</sup>, sans doute formalise-t-on une « expérimentation », en même temps qu'on ouvre une nouvelle période, celle de la diversification des usagers et des demandes, de la diffusion, et peut-être de la transformation de la politique de la ville en champ spécifique. L'extension de l'échelle territoriale des contrats de ville, la constitution des agglomérations élargissent encore le cercle des acteurs potentiels concernés par les questions de développement et de solidarité. Un autre mouvement, porté par les associations de chefs de projet qui se créent alors (le a facilité le démarrage de l'association rhônalpine), a émergé durant ces années, celui pour la reconnaissance des identités professionnelles dans le champ de la politique de la ville. Demande

qu'est venu conforter le rapport Brévan-Picard sur les métiers de la ville.

Attentif à ces évolutions, le CR•DSU a progressivement ajusté ses propositions – tout en maintenant ses fonctions et méthodes éprouvées, ainsi que son principe de participation volontaire – et parle de « professionnalisation ».

Pour répondre aux besoins des jeunes professionnels et des nouveaux acteurs : cycles de « qualification » nombreux, sur des sujets diversifiés, moins de journées régionales; on est dans du transfert actualisé et moins dans l'élaboration de problématiques (même remarque pour le service de questions-réponses); animation d'une réflexion sur la fonction d'agent de développement (voir p. 20).

Pour accompagner la fonction « ressource et animation locale », avec le passage aux agglomérations : développement de l'appui sur site, association au montage de propositions d'échange et de formation.

Pour répondre à l'effet de « massification » : création d'outils de diffusion et de liaison – un répertoire des ressources régionales, un site internet; fourniture de ressources à des organismes de formation. G. Le Boterf définit quelques principes directeurs à la professionnalisation : « *On ne professionnalise pas des personnes, seules celles-ci peuvent se professionnaliser; la professionnalisation est orientée vers la construction d'une professionnalité (dont l'identité professionnelle est une des composantes majeure); elle inclut la formation, mais ne se réduit pas à celle-ci; elle suppose la mise en place de moyens pour développer la réflexivité et la distanciation critique des professionnels sur leurs pratiques...* ». À la lumière de ces quelques principes, et en dehors des querelles de vocabulaire, on reconnaît la logique de professionnalisation des acteurs dans laquelle s'inscrit le CR•DSU depuis sa mise en place et à laquelle il contribue. ■

Marie-Christine CERRATO DEBENEDETTI,  
Françoise MALBOSC

1. Voir *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 2001

2. Sylvie Harburger, Bénédicte Madelin (Profession banlieue), Françoise Malbosc (CR•DSU)