Le mouton à cinq pattes

Les cent un visages du développeur

Qu'est-ce qui se cache derrière les visages des développeurs et des apprentis-développeurs ? Il ne nous semble pas, que dans les différentes formations notées, les notions de démocratie, de répartition, de partenariat, soient au cœur des enseignements. Les formations ne mettent pas en avant de contenu éthique : on apprend l'urbanisme, la conception d'un équipement culturel… mais pas la déontologie. Ensuite, l'activité professionnelle du nouveau développeur le poussera à un partenariat avec les associations et les différents acteurs locaux, mais elle lui demandera aussi la valorisation d'un site par rapport à un autre, par une démarche marketing, par une application des procédures. Derrière tout cela cependant, la notion de démocratie ne doit pas être perdue de vue.

Car le développeur est aussi un animateur, un rassembleur, un contre-pouvoir face à l'élu local... Et les formations proposent rarement un enseignement civique, politique ou même stratégique. Or la participation des habitants ne relève pas de l'ordre du technique mais du politique...

Comme si le développement local était une affaire de techniciens, de compétences alors que c'est une histoire de vision du monde, une approche des structures, des gens... demandant une forte créativité. Après le passage du développeur, le territoire sera plus complexe, plus actif, plus démocratique... Il n'existe pas de préparation à la démocratie, c'est l'expérience qui permet cette vision, qui tisse des liens avec les associations, qui souligne la capacité au pilotage de projet...

Existe-t-il un emploi-type ?

Croisement de compétences

Le développeur serait-il une sorte de monstre géant au regard transversal, à plusieurs têtes, techniques et politiques, aux multiples bras tendus vers chacun de ses partenaires ?

Utilisé à toutes les sauces, le terme de *développeur* est distribué généreusement dans les discours des acteurs locaux et fleurit avec largesse sur les cartes de visite et les curriculum vitae, franchissant abusivement les frontières de ce qu'il représente :

- Un élu local se baptise *développeur* dès lors qu'il intègre les concepts de globalité et de synergie dans sa stratégie politique, alors qu'il s'agit dans son cas d'une qualité et non d'un métier (comme on dit être un *orfèvre* de la concertation...).

- Certains responsables d'administrations locales utilisant la maïeutique (*art de faire accoucher*) dans leurs méthodes de travail sont désignés par analogie comme développeurs... Alors qu'il s'agit plus d'un état d'esprit ou d'une méthodologie de développement (partenariat, pluralité des actions, etc.) mise en œuvre dans le cadre d'un métier spécifique par un fonctionnaire disposant d'une autorité suffisante pour mobiliser les énergies (cf. un sous-préfet *développeur*).

Même en excluant ces cas situées aux franges du domaine considéré, il est difficile d'englober dans une même notion d'*emploi-type* les métirs générés par le développement local. Le terme *développeur* recouvre un champ trop large, une gamme trop étendue de métiers...

De même qu'il existe au sein de l'entreprise des grandes fonctions (commercial, logistique, recherche-développement), il existe de grandes fonctions liées au territoire local, qu'il s'agisse des services généraux ou des services techniques, de l'aménagement/urbanisme, du social. Et le développement local constituerait l'une de ces fonctions. Il semble donc que le vocable *développement local* ou *développeur* désigne une famille professionnelle, qui se décline ensuite en un éventail d'*emplois types*.

Précisons également que la notion d' *emploi type* ne tient pas compte des statuts mais des contenus de métiers et référentiels de compétences.

Dans un premier emploi type "chargé de mission/développemnt local" on pourrait ranger les consultants spécialisés ou les agents de développement

●●●

••• employés par les collectivités territoriales. Ces dernières baptisesnt leurs développeurs d'épithètes divers, depuis le *responsable du service économique* (terme souvent usurpé : le chef de service n'ayant pas de personnel et de dirigeant lui-même !) au *chargé de mission* affublé d'un adjectif précisant le domaine : *économique* "*développement social*" ou "*développement urbain*", "*aménagement*". Ou encore le vocable "*agent*" suivi de développement local, terme vague qui prête à critique (les métiers doivent être signifiants !) ou même à sourire (1). Tous ceux-ci auraient en commun d'occuper un poste de technicien avec une fonction analyse/diagnostic plus ou moins développée, chargé de conseiller ou de mettre en œuvre un projet de développement local défini par un ou des élus, qui auraient la vision "*politique*" du projet.

Une deuxième catégorie pourrait regrouper les très nombreuses déclinaisons autour du titre "*animateur*" et davantage tourné vers l'information, l'accueil, la dynamisation de groupes divers : animateur de pays, de développement rural.

Un troisième groupe pourrait englober l'ensemble des métiers du développement urbain, depuis les "*chefs de projets*" (encore un terme non signifiant !) jusqu'aux "*chargés de mission DSQ*", en passant par les agents de développement social et urbain ou les ADEQ (agents de développement économique de quartier)...

Comme toutes les familles professionnelles en cours de constitution, fleurit la plus grande variété de titres... Dans une formation de développement social urbain, j'avais relevé onze titres différents sur dix-huit personnes, depuis le classique chef de projet, jusqu'au chargé de mission ou responsable DSQ, ou le directeur d'association pour le DSU. Et bien entendu, toute famille comprend ses curiosités : le mystérieux autant que poétique poste d'"*agent de développement de la socialité*" ou encore un "*agent de tranquilité publique*".

La première des choses dans un référentiel de métier est de bien distinguer les fonctions qui constituent les "*références permanentes du métier*" et les missions.

La fonction des agents de développement local apparaît claire pour la plupart d'entre eux. Bon nombre se positionnent comme "*agents de changement* (2)". Ils exercent un rôle de conseil auprès des responsables politiques pour éclairer leurs choix. Ce sont d'abord des techniciens, des conseillers. Ils ne font pas, ils "*font faire*". Ils ne sauraient remplacer la volonté politique, ils sont là pour éclairer la scène. Ils insistent sur une démarche, plus que sur des résultats.

Les fonctions exercées par les développeurs sont de plusieurs ordres et se regroupent en quatre grandes catégories de compétences.

• Des compétences de type analyse.

Le développeur fait un état des lieux, une analyse ou un diagnostic de situation. Ces savoirs sont proches des métiers scientifiques qui s'acquièrent par l'expérience, avec l'accumulation de "*cas*", qui permettent ensuite de déceler rapidement les spécificités locales, les questions posées, les problèmes à résoudre.

La fonction identifier concerne tout ce qui a trait à l'identité locale. A la fois repérer l'histoire du lieu, le peuplement, les communautés d'habitants qui le composent. Mais aussi toute la lecture symbolique du site, la "*saga*" des grands événements et des ruptures, la culture locale. Ce n'est pas seulement la notion de "*pays*" en zone rural, mais aussi l'identité des quartiers sensibles, qui, contrairement à ce qu'on prétend,

(1) Maurice Allefresde "Le local dans tous ses états" revue *Autrement*, numéro 47 février 1983.

(2) *Guide du recrutement* ISSA, avril 1991.

sont fortement chargés d'histoire, même négative. (3).

La fonction observer est beaucoup plus connue. Elle consiste à regrouper l'information (parfois à la constituer), à fabriquer des "*outils de mesure*" et à produire des documents faisant l'état de la situation. Elle se traduit, par exemple, par la création d'un observatoire local du logement, de la formation, de l'emploi... Il s'agit d'une sorte d'activité de "*veille*", au sens de surveillance (des clignotants de chômage qui s'allument dans certains îlots... ou des symptômes de désertification en zone rurale) mais aussi au sens de vigilance, pouvoir donner l'alerte... modifier les contenus ou les parcours d'une politique en fonction des observations effectuées. Cela suppose d'avoir établi des normes habituelles (Quel est l'indice de chômage "*normal*" ? quel est le seuil de densité de population acceptable ?) et des indicateurs locaux qui permettent de mesurer les écarts. Mais aussi de pouvoir effectuer des suivis dans le temps, permettant de retracer des évolutions, de dessiner des grandes tendances.

La fonction diagnostiquer s'attache à établir en termes de force/faiblesse/lacune l'état des lieux d'un territoire ou d'une catégorie de population. Ce savoir-faire est assez proche de celui d'un médecin. Cela suppose de pouvoir comparer l'objet de l'étude avec un certain nombre de ratios ou "*normes*" nationales, départementales, catégorielles etc. (Quelle est la "*norme* " de bonne santé des entreprises locales? Quelle est la norme de taux de chômage des jeunes localement ?) Exactement comme un médecin procédant à la lecture d'une radio ou d'une analyse de sang.

Le diagnostic peut aller jusqu'à des prescriptions, visant à renforcer les forces et à diminuer les faiblesses, ou combler les lacunes... Tout comme le médecin prescrira un remontant ou un médicament...

• Des compétences de type médiation.

Certains agents de développement local, décrivant leur fonction , se désignent comme "*médiateur social*".

La fonction négocier s'inscrit dans ce rôle de "*médiateur*". L'interface entre le technicien et le politique, entre le territoire et l'institution étatique (direction départementale, préfecture, conseil général ou régional...) entre l'élu et le tissu associatif ou la population.

La fonction coordonner est également fondamentale. Une des tâches les plus difficiles pour le développeur est de globaliser et de mettre en cohérence toutes les mesures juxtaposées. Cette fonction suppose de pouvoir gérer l'hétérogène, l'instable et l'incertain. De savoir assurer la gestion des conflits de compétences et de logiques entre les secteurs, de trancher les contradictions.

La fonction concertation correspond

REFERENTIEL DE METIERS

La notion d'"emploi type" a été élaborée par le CEREQ. (Centre d'études et de recherches sur les emplois et les qualifications) dans les années 70 et 80 lors de l'élaboration du Répertoire français des emplois, *en treize fascicules.*

Cette notion a été systématisée, rendue opérationnelle et vulgarisée par Dominique Thierry, directeur du cabinet "Développement et emploi", qui a mis au point au sein des entreprises le concept de "GPE" (gestion prévisionnelle de l'emploi), devenu plus tard "GPEC" (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences).

L'emploi type est un ensemble de postes ou de situations de travail, donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent un ensemble de compétences identiques ou très voisines.

Les emplois types sont regroupés en "familles professionnelles", *en fonction d'une proximité liée à des critères de technicité et de compétences communes liées à une culture professionnelle. Lorsqu'une famille professionnelle regroupe plus d'une centaine d'emplois types, la notion de "sous-famille" peut être utilisée.*

Dominique Thierry et Christian Sauret*, la Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, *L'Harmattan ,1993.

(3) Christian Bachmann, Luc Basier *Mise en images d'une banlieue ordinaire* Syros-Alternatives, 1989.

●●●

●●●

également à cette compétence de médiation. Elle suppose des savoir-être en matière d'écoute, de tolérance par rapport à la multiplicité des points de vue. De parler plusieurs langages ; "*être polyglotte*", comme dit Hugues de Varine (4), parler au moins trois langages, celui des experts, des politiques et des habitants. Il faut aussi mobiliser la population, les équipes municipales, c'est-à-dire avoir des capacités d'entraînement, de conviction.

• Des compétences d'entrepreneur.

Le développeur doit aussi avoir des capacités proches du créateur d'entreprise, c'est-à-dire du dirigeant, du porteur de projet. Il doit prendre des risques, mener à terme, sur la durée, une opération de développement.

La fonction piloter est très présente dans tous les "portages de projet". Elle est si présente dans le poste de "chef de projet " DSQ que la fonction a remplacé le titre du métier. Cette fonction existe aussi dans l'industrie ; elle suppose de savoir diriger une équipe, conduire à bon port un projet. C'est un rôle d'influence.

La fonction mobiliser est plus proche de la position de manager d'entreprise, qu'on désigne souvent par "leadership". Elle repose sur une confiance naturelle que suscite la personne, un charisme, des capacités de conviction, d'entraînement. Vis-à-vis des équipes municipales, la capacité de mobilisation repose plutôt sur la capacité pédagogique à convaincre, à construire un argumentaire, qui repose aussi sur des savoir-faire techniques, sur la justesse du diagnostic.

• Des compétences de communication.

La fonction information repose sur la capacité de traduire en langage simple et global les informations récoltées grâce à l'analyse décrite au premier point

Il s'agit, avec l'ensemble des savoirs glanés auprès de différentes sources, de constituer une image avec toutes ces pièces de puzzle. Cette fonction réclame des savoirs en matière de transversalité, de synthèse. Une expression claire de la pédagogie. Un bon contact avec les "*relais d'opinion*" au sein de la population.

La fonction formation est souvent stratégique, car il ne suffit pas de posséder une sûreté de diagnostic, encore faut-il persuader les acteurs locaux de suivre l'ordonnance. Il y a donc un travail de traduction, de compréhension de la situation, d'illustration de propositions qui suppose un sens pédagogique poussé. A cet égard, les expériences de "*formation-développement* (6)" sont exemplaires. Il faut également former les populations, un groupe d'habitants, une catégorie. Très souvent, il s'agit d'augmenter la "*qualification collective*" d'un groupe pilote pour qu'il puisse s'approprier le diagnostic.

Pour analyser un référentiel de métier, la plupart des techniciens étudient seulement les compétences requises par l'exercice de celui-ci. Je m'écarterais quelque peu de ce point de vue, trouvant cette vision réductrice, car mon expérience, à la fois au sein des entreprises existantes dans des situations d'outplacement ou en accompagnement de personnes en réinsertion (7) me montre de façon empirique que le choix et l'exercice d'un métier est - outre le pôle des compétences - au carrefour de deux autres pôles indissociables :

- Le pôle du désir, qui est le siège de la motivation et qui porte la personne vers un but. C'est dans ce pôle que se trouve les ressources en énergie dans lesquelles puise la personne en situation de travail. Il se résume par la formule "j'ai envie de" et induit la question "qu'est-ce qui fait courir le développeur ?"

(4) Hugues de Varine, inTerritoires juin 1991 "Dérives banlieues'.

(5) C. Midler "La logique projet" Renault.

(6) "La formation développement" séminaire de Montpellier, ADELS-Syros, 1988.

(7) "Les neuf marches" Jacqueline Lorthiois in Territoires novembre 1992.

Il est bien évident que dans la famille professionnelle développement local l'"obscur objet du désir" se trouve quelque part dans le sentiment d'une utilité sociale. Une demande de développement induit forcément une situation locale insatisfaisante, un manque, un déséquilibre ou une exclusion. Sous une forme ou une autre, une atteinte à la justice. D'où un défi démocratique de réconcilier l'inconciliable : l'économique avec le social... "*Donner plus à ceux qui ont moins*", en revitalisant un territoire rural, en réhabilitant une ville ou un quartier. Ce n'est pas par hasard que le vocabulaire décrivant les activités de cette famille professionnelle est "maternant" (couveuse d'entreprises, accoucheur de projets) voire agro-sylvestre (pépinière, terreau, humus, fertilisateur, essaimeur...). Ou comment accompagner sans assister.

Le pôle de la confiance (en soi et en les autres) est le siège de la décision. Pour décider, il faut d'abord se sentir exister. C'est la notion d'identité. D'ou l'importance d'identifier le territoire que l'on est censé développer, mais aussi de s'identifier à lui.

Mais toujours les valeurs de déontologie professionnelle sont essentielles, elles rejoignent les valeurs démocratiques. Ce sont peut-être les compétences techniques qui permettent au développeur de construire un projet, mais seules les valeurs éthiques donnent un sens à son action, à la fois en termes de signification et en termes de direction...

Jacqueline LORTHIOIS

RESEAU DE CONSULTANTS

Puisque les systèmes locaux de décision cherchent à se doter des compétences et des moyens nécessaires pour assurer l'ensemble de leurs nouvelles responsabilités et réagir à de nouvelles opportunités ; puisque les acteurs locaux (et les élus en particulier) sont de plus en plus nombreux à partager la conviction que le développement d'un territoire n'est pas seulement tributaire de contraintes et d'aides extérieures mais dépend d'abord de la volonté et de la capacité d'engager une dynamique sur le terrain ; puisque la concertation partenariale, vient concrétiser la volonté de développement et qu'elle seule permet de mobiliser les énergies des hommes et de fédérer les activités socio-économiques dans un environnement territorial donné...

Globalité et participation suivant une méthodologie d'analyse, de conseil et d'animation tels sont les fondements du réseau des consultants du développement local.

Ce réseau a été créé pour favoriser les échanges, pour faciliter les capacités de réponse collectives à des appels d'offres. C'est un outil pour les consultants de terrain, professionnels du développement local (professions libérales, sociétés coopératives, sociétés et associations).

Tous les domaines du développement local sont pris en compte : aménagement territorial, animation, développement culturel ou social, communication, formation... Les consultants membres du réseau doivent respecter certains principes :

- *l'unicité . Toute intervention en développement local est unique ; il ne peut y avoir de produits standards, susceptibles d'être reproduits à chaque nouvelle intervention ;*
- *l'implication locale et l'autonomie. Les membres du réseau interviennent en s'appuyant sur la dynamique locale et fondent leur pratique sur la recherche d'une implication des acteurs locaux pour la transmission de leurs compétence, en vue d'une prise d'autonomie ;*
- *l'évaluation des actions. Les consultants favorisent la définition d'indicateurs de résultats pour évaluer les actions menées au cours de la mission et au-delà ;*
- *la qualité de la prestation . Vision globale interdisciplinaire, écoute des acteurs sur le terrain, attitude distanciée proposant plusieurs méthodologies, fonction de révélateur de solutions sous-jacentes, cohérence entre intervention et culture de la population, négociation contractuelle et éventuel service après-vente ;*
- *circulation de l'information ;*
- *principe de non exclusivité.*

Annuaire* les Consultants du développement local,*180 fiches consultants par classement alphabétique et par région. Réseau des consultants du développement local, association loi de 1901, BP 15, Le Berruer, 38530 Pontacharra . Tél.: 76 97 75 10.