

Les Relations Emploi – Formation Dans le champ du Développement Territorial

*Etude de Terrain réalisée par
Corinne Dossetto, Jean-Christophe Dubois, Hervé Nuel, Jean-Loup Riche*

*Rapport d'étude pour la Commande de l'UNADEL,
Union Nationale des Acteurs du Développement Local
& de l'Association RécriproCités LR*

Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale

**IRTS – IFOCAS, Montpellier
2011 – 2012**

Domaine de Formation 2 : Conception et conduite d'actions

**Accompagnement méthodologique
Olivier NOEL**

Maître de Conférences associé
en Sociologie Politique
Université Montpellier 3
Chercheur-associé à l'INED
Unité Migrations Internationales et Minorités

Sommaire

Introduction	1
---------------------	----------

I - De l'appropriation de la commande, son exploration et sa déconstruction, aux choix méthodologiques qui vont guider l'étude de terrain

1. La commande		
1.1.1	Le cadre pédagogique de l'étude de terrain	2
1.1.2	La commande, le commanditaire	2
1.1.3	Les "jeux d'acteurs"	4
1.1.4	Les objectifs spécifiques pour notre groupe	5
1.1.5	La phase exploratoire et de déconstruction de la commande	6
2. Approche et méthodologie		
1.2.1	Notre "angle d'attaque" pour apporter une plus-value à l'étude	6
1.2.2	Méthode et outils	7
	Architecture de l'opération et rétro planning	11

II - Les relations Emploi – Formation au travers de l'enquête de terrain

2.1	Les deux Masters identifiés : Intermédiation et Développement Social ; Urbanisme et Projets de Territoires	13
2.2	Le regard critique des professionnels du développement territorial : une équation à résoudre... entre formation et identité professionnelle	18
2.2.1	3 pôles de compétences	20
2.2.2	Compétences centrales et relationnelles	21
2.2.3	Les écarts entre les attendus et les résultats	23
2.2.4	La restitution de l'étude au commanditaire	23

III - Pistes et préconisations

3.1	Les hypothèses vérifiées et les points d'adhésion	25
3.2	Préconisations	25
3.2.1	Un ajustement des contenus de formation aux compétences dites « relationnelles »	25
3.2.2	L'amélioration des relations et des interactions avec les terrains de stage	26
3.2.3	Outiller les professionnels pour favoriser la participation des usagers, le pouvoir d'agir	28

IV - Approche réflexive de l'étude de terrain

4.1	Fiche d'Expérience: « La Formation continue des professionnels, ou « La Politique de la Ville expliquée aux enfants » - Pistes pour valider nos préconisations	30
4.2	Les étapes de l'approche réflexive	33
4.2.1	Phase 1 : Reconnaître	33

4.2.2	Phase 2 : Explorer	34
4.2.3	Phase 3 : Analyser	34
4.2.4	Phase 4 : Vérifier	35
4.2.5	Phase 5 : « Créativité »	35

Conclusion		36
-------------------	--	----

Bibliographie		37
----------------------	--	----

Annexes

Le panel des personnes interrogées		40
Quelle(e) évolution(s) des métiers du développement territorial ?		43
▪ De la « stratégie globale » aux « domaines d'intervention »		43
▪ La dimension identitaire et personnelle		46
Compétences Professionnelles		47
▪ Trois notions		47
▪ Dans le champ du développement territorial		48
▪ Les compétences à l'épreuve de la performance		49
La participation des usagers, un enjeu de l'action publique locale		51
▪ Participation des usagers comme outil de légitimation des acteurs locaux		51
▪ Participation des usagers et projets politiques locaux		52
▪ Participation des usagers et renouvellement de l'action politique locale		52
Grilles d'entretien		54
Questionnaire		56
Fiche d'Identité : Master « Intermédiation et développement social »		58
Fiche de Récit		63
Fiche d'identité : Master « Urbanisme et projets de territoire »		64
Fiche de Récit		68
Fiche d'Expérience : « Les relations Emploi Formation à l'Université »		71

Introduction

L'enquête de terrain dont notre groupe de quatre étudiants en formation continue s'est saisi en septembre 2011 porte sur les relations entre l'emploi et la formation dans le champ du développement territorial. Elle s'inscrit dans le module « conception et conduite d'action » du Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale de notre cursus, porté par l'IRTS – IFOCAS de Montpellier, en lien avec l'Université Paul Valéry. Ce rapport restitue le cheminement qui nous a amenés à problématiser la question initiale pour en faire émerger des préconisations tangibles dans le champ des politiques publiques (l'emploi, la formation), avec l'ambition d'agir sur « ce qui pose question ».

« Ce qui pose question » pose-t-il « problème » ?

Dès la première lecture du cahier des charges, fortement structuré, agencé en constats déclinés en questions, il nous semble qu'il en émane un fourmillement d'implicites et sa lecture nous renvoie immédiatement aux discours sur les identités professionnelles qui sont véhiculés dans nos environnements proches, étant nous-mêmes des professionnels des secteurs éducatif, médico-social et de l'insertion, qui connaissent eux aussi des évolutions structurelles et organisationnelles en lien direct avec la montée en puissance de la notion de territoire. « On » admet couramment en effet qu'à l'image de la multitude des territoires et de leurs périmètres, les frontières entre les identités professionnelles semblent s'être distendues, en prise avec l'institutionnalisation des professions et des modes d'intervention des acteurs. Vérifiera-t-on, précisément dans le champ d'investigation de la commande, que l'émergence des fonctions et des formations est à relier à des modes d'ajustements et de coordination qui restent à élaborer ?

Si des professionnalités sont décrites comme atypiques, comment se positionnent-elles dans la structuration du champ de l'intervention sociale et à quelle réflexion sur leur formation renvoient-elles ?

Pour autant il ne s'agit que d'un pronostic liminaire : parler d'ajustements entre la formation et l'emploi signifierait-il qu'il faille interroger des degrés disparates de professionnalisation ? Pour cela doit-on en produire une analyse comparative ? Comment allons-nous, pour répondre au cahier des charges, interroger les registres d'une culture commune (les moyens de la faire vivre et évoluer) pour mieux faire correspondre les formations aux missions, environnements et injonctions à géométries variables auxquels les professionnels sont confrontés ?

Au travers de la commande à laquelle nous avons tenté de répondre, les acteurs du développement territorial posent la question des réponses apportées par les politiques publiques du secteur en direction des citoyens, au travers de l'évaluation des moyens dont sont dotés les professionnels. L'appareil formatif porte-t-il cette question de l'évaluation ?

Le rapport s'organise autour de quatre parties principales ; la première s'attache à présenter la commande qui nous a été confiée pour en proposer une approche critique et décrire la méthodologie sur laquelle notre démarche d'enquête s'appuie (I) ; la seconde partie apporte des réponses à la question des relations entre l'emploi et la formation au moyen de l'enquête de terrain (II), pour aboutir à l'émergence de préconisations tangibles (III). Enfin, en adoptant une posture distanciée, nous re examinerons notre cheminement afin de procéder à l'analyse réflexive de notre intervention (IV).

Première partie :

De l'appropriation de la commande, son exploration et sa déconstruction, aux choix méthodologiques qui vont guider l'étude de terrain

1. Le cadre pédagogique de l'étude de terrain :

Le module "Conception et conduite d'action" du Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale et ses attendus

Dans le cadre du module « conception et conduite d'action » du DEIS, 175 heures sont dédiées à une étude de terrain réalisée collectivement dans le cadre d'une proposition formulée par une organisation et validée par l'établissement de formation. **Nous avons choisi de participer à la recherche action portant sur « l'étude de la relation emploi formation dans le champ du développement territorial »**, qui est portée au plan national par l'UNADEL – Union Nationale des Acteurs et structures du Développement Local – et dont l'animation régionale en Languedoc-Roussillon est confiée à RECIPROCITES - association de professionnels de la politique de la ville en Languedoc-Roussillon et membre du réseau IRDSU (Inter-réseaux des professionnels développement social urbain).

L'étude de terrain s'est organisée en étapes successives :

- **L'analyse de la commande et notre reformulation de celle-ci,**
- **La mise en place du protocole d'étude, adossé à un corpus théorique**
- **La réalisation de l'étude,**
- **La participation à des temps collectifs, ateliers de réflexion, comité de pilotage national,**
- **La rédaction du rapport,**
- **La restitution au commanditaire,**
- **Une analyse de notre propre expérience**

2. La commande, le commanditaire

Lorsque en juillet 2011 nous prenons connaissance de la commande qui nous est confiée, une étude est déjà en cours et comprend deux axes de travail : d'une part une réflexion prospective sur les métiers et les compétences dans le champ du développement territorial, d'autre part, ce qui est l'objet de notre étude de terrain une recherche action portant sur les relations emploi/ formation.

« La réflexion prospective vise à mettre à jour les dynamiques à l'œuvre dans le champ du développement territorial pour éclairer leur influence sur l'évolution des métiers et des compétences à travers une analyse rétrospective (les 40 dernières années) et prospective. »

« La recherche-action sera quant à elle à la fois le lieu de réflexion et de travail sur les évolutions des métiers et des compétences, notamment via un travail sur les perceptions respectives de ces évolutions et la mobilisation de travaux portant sur les activités déployées, et sur la question des relations entre formateurs, professionnels et employeurs, suivant l'enjeu d'améliorer les moyens d'ajustement des cadres de formation à des métiers en mouvement constant. »¹

¹ Note de cadrage général. UNADEL • site : www.unadel.asso.fr et www.plateforme-metiers-dvt.org

La « commande » de notre étude de terrain, portée par l'association « Réciprocités » en Languedoc Roussillon et co animée par l'UNADEL est étroitement rattachée à la Plateforme des Métiers du Développement Territorial qui en est une émanation. La plateforme est un espace de travail entre des professionnels du développement territorial, les employeurs, les acteurs de la formation et de la recherche et les institutions. Elle contribue au travers de ses actions, à porter un éclairage sur l'évolution des métiers du développement territorial, à qualifier les professionnels, à mieux cerner les articulations entre formation et emploi, à favoriser la mobilité professionnelle.

Le constat est le suivant : la plateforme nationale des métiers du développement territorial observe la difficulté de prendre la mesure de l'impact sur le champ du développement territorial de la combinaison de ces diverses évolutions et *a fortiori* d'anticiper leurs conséquences à moyen terme sur les métiers et les compétences. Elle souhaite à travers ses travaux contribuer à une meilleure lisibilité des mouvements à l'œuvre, et notamment à éclairer les interactions entre la dynamique de développement de l'offre de formation et les transformations du champ du développement.

La plateforme a fait le choix de conduire cette opération sur la base d'une démarche qui s'apparente à une recherche action mise en œuvre par plusieurs groupes de travail composés d'enseignants-chercheurs, de formateurs, d'employeurs et de professionnels engagés dans une analyse de leur propre pratique/expérience des relations entre formation et emploi.

L'association Réciprocités est notre interlocuteur : notre commanditaire (par ailleurs chef de projet Politique de la Ville) co-anime les travaux de la plateforme en Languedoc Roussillon L'association s'appuie sur des partenariats (SGAR, DRJSCS, CNFPT) pour conduire ses actions : recensement des professionnels, organisation de journées ouvertes (santé, développement du pouvoir d'agir des habitants, articulation Politique de la Ville et Développement Durable), participation aux chantiers développés par le SGAR (étude de préfiguration d'un Centre de Ressources, observatoires des territoires CUCS). Réciprocités organise des journées d'échanges thématiques autour par exemple des perspectives pour le CUCS, de l'élaboration de projets de territoires, de la lutte contre les discriminations. Constatant la difficulté à travailler en réseau, Réciprocités entend fédérer et structurer des groupes de réflexion pérennes avec des professionnels pour développer des échanges et des temps de travail.

Réciprocités est membre de l'IRDSU², Inter réseaux des professionnels du développement social urbain. L'IRDSU est une association qui regroupe 18 réseaux régionaux de professionnels en charge de la Politique de la Ville et 170 collectivités territoriales. Elle vise à

- Promouvoir les démarches de développement territorial durable, participatif et solidaire
- Soutenir les professionnels du développement social et urbain dans leurs missions
- Participer à la structuration des métiers et de l'ingénierie du développement territorial, dont ceux du développement social urbain.

La liste des acteurs s'élargit aux protagonistes qui ont été impliqués dans la phase de lancement de la commande : dans les comptes rendus co animés par Réciprocités et l'Unadel préalables au démarrage de l'étude de terrain en Languedoc Roussillon, sont associés :

- L'Université Montpellier III, représentée par le coordonnateur de la filière « Développement Social » ;
- L'Institut Régional du Travail Social, représenté par l'IFOCAS (qui porte le DEIS en concomitance avec le Master IDS) ;
- Le CNFPT, Centre National de la Fonction Publique Territoriale ;
- Le représentant du Centre de Ressources Politique de la Ville LR en préfiguration ;

² www.irdsu.net

- Le réseau PACTES LOCAUX pour le département de l'Aude, qui a coréalisé une étude préalable : « Vers un dénombrement des professionnels du développement territorial : enquête exploratoire en Languedoc Roussillon »³

Deux structures représentant le développement territorial rural, présentes lors de la journée inaugurale, n'ont à notre connaissance pas donné suite.

Enfin, nous choisissons d'inclure dans les acteurs les 5 autres groupes régionaux qui répondent à la commande, en Ile de France, Rhône Alpes, Auvergne, Midi Pyrénées, Estrie (Québec).

3. Les "jeux d'acteurs"

La commande qu'il nous a été donné d'étudier participe selon notre point de vue d'un contexte singulier : celui d'une nouvelle structuration autour des métiers de la Politique de la Ville en Languedoc Roussillon, avec d'une part la création du Centre de Ressources Politique de la Ville (CRPV), en préfiguration, et d'autre part, la mise en place d'un parcours « Politique de la Ville et Développement Territorial » (PVDT) au sein du Master 2 Intermédiation et Développement Social à la rentrée universitaire 2012.

Un retour vers les premiers comptes rendus au lancement de la commande nous permet de corroborer ces liens : en avril 2010 « *[les représentants du Master IDS et du DEIS] proposent que la recherche action puisse être le support d'une « étude de terrain » du DEIS* » et le représentant du futur CRPV indique que « *cet axe de travail pourrait potentiellement s'intégrer dans le cadre de la mission de formation/qualification qui est une des vocations de ce type de structure* » ; en juin de la même année, l'Université note que « *une option « Politique de la ville et développement territorial » sera mise en place à la rentrée prochaine dans le cadre du Master Développement Social (Intermédiation sociale en est un parcours également) et du DEIS, en lien avec le centre de ressource politique de la ville. Ces acteurs étant partie prenante de la recherche action, des articulations pourraient être imaginées (par exemple restitution de la recherche dans le cadre d'un séminaire)* ».

La responsable du CRPV nous précise que cet ensemble d'innovations émane d'une volonté préfectorale impulsée par le SGAR⁴.

Notre étude de terrain a donc un objectif et une dimension qui ne figurent pas au cahier des charges : participer à l'outillage pour la création d'un réseau en préfiguration qui réunit les milieux universitaires (Université Paul Valéry), de formation (IRTS – IFOCAS), et les professionnels (Réciprocités, IRDSU) apparemment fédérés autour d'un projet politique ayant pour but de consolider la qualification des professionnels de la Politique de la Ville. **Cette configuration des acteurs va infléchir notre posture par rapport à la commande, pour centrer les entretiens sur le champ, resserré, du développement urbain et social urbain et en tenant compte du positionnement de chacun des acteurs en présence d'un fort enjeu institutionnel.** Dans l'analyse

³ Stéphane Michun, ingénieur d'études Mutations des Territoires en Europe, Centre régional associé CEREQ de Montpellier, Université Paul Valéry Et Martine Théveniault, sociologue Association nationale Pactes Locaux, et UNADEL, Stéphane Loukianoff, délégué général Plateforme des métiers du développement territorial, UNADEL, Décembre 2008

⁴ Secrétaire Général pour les Affaires Régionales : il assiste le Préfet de région dans l'exercice de ses fonctions. Il dirige un service interministériel (SGAR) qui, en liaison avec les chefs de pôles régionaux et les services déconcentrés de l'Etat, et en partenariat avec le Conseil régional, les collectivités territoriales et les institutions socio-économiques régionales, est principalement en charge de l'élaboration de la stratégie de l'Etat en région.

des jeux d'acteurs tout au long de notre démarche, pour rester attentifs à ce que la place de chacun peut contenir de subjectif, étant de surcroît engagés par nos entretiens dans des processus de communication orale et écrite, nous devons rester vigilants pour objectiver les informations recueillies et prendre en compte l'environnement qui leur est propre.

4. Les objectifs spécifiques pour notre groupe

Le programme de travail mis en œuvre nationalement de manière collaborative au sein de la plateforme mobilise réseaux professionnels, acteurs de la formation initiale et continue, institutions publiques et organisations privées. Il vise à apporter des éclairages à des questions qui ont émergé dans la phase préparatoire :

- Les transformations/recompositions du champ du développement territorial remettent-elles en cause les métiers reconnus, comment interrogent-elles les identités professionnelles ?
- Comment évoluent les compétences requises pour des métiers, qui au-delà de leur diversification, sont inscrits dans des processus de division du travail au sein des organisations avec le développement de compétences de plus en plus collectives ?
- Comment assurer en continu une adaptation des compétences des professionnels aux évolutions des enjeux ? Comment cette question peut-elle être mieux prise en compte dans la formation initiale comme par la formation continue, assiste-t-on en la matière à de nouveaux types d'ajustements liés au développement de technologies de communication, au recours croissant à des démarches de recherche action, à la mise en place dans plusieurs domaines liés au développement territorial de « centres de ressources » ?

Quant au groupe en Languedoc Roussillon, il est plus précisément attendu que nous apportions des éléments de compréhension autour des objets de travail suivants :

1 : Interroger la relation emploi – formation sur la base :

- **De "fiches d'identité" et "fiches de récit" de deux Masters de l'Université de Montpellier : Master AES spécialité "Intermédiation et Développement Social" (IDS) et Master de Géographie spécialité "Aménagement et projets de territoire";**
- **D'entretiens avec une douzaine de professionnels du développement territorial.**

2 : Notre commanditaire souhaite que nous nous intéressions également à la relation compétences-formation par rapport à 4 angles d'attaque :

- **La production de connaissances :**

Comment les professionnels sont-ils préparés à aller chercher et à produire de la connaissance pour répondre aux commandes très régulières de diagnostics, d'observations, d'évaluations ?

- **La coopération interprofessionnelle :**

Les activités entre pairs sont-elles une forme privilégiée de formation en cours d'emploi ? L'identité professionnelle est-elle un facteur qui favorise ce type de formation professionnelle ?

- **Le rapport entre compétence technique et sens :**

Comment s'articulent le "technique" et le politique, comment se joue ce rapport dans la situation professionnelle, comment est-ce abordé en formation ?

- **La participation des habitants :**

Comment cette question de la participation est-elle appréhendée par les professionnels et de quoi témoignent-ils sur leurs territoires ? Des ajustements dans la relation emploi – formation peuvent-ils répondre à ces préoccupations du terrain ?

Dans le travail préalable que nous sommes en train d'élaborer, il semble intéressant de nous arrêter un temps sur ce concept afin d'élargir notre réflexion vers **une problématisation** de la commande globale qui nous est faite dans le cadre de la présente recherche action. Les métiers du développement local, du développement social, ont pour caractéristique particulière de devoir agir, localement, sur et avec la mobilisation citoyenne, **la participation des « usagers » aux politiques publiques locales.**

Ceci reste pour nous une piste de réflexion tant la question de l'initiative, de l'origine de l'action, est fondamentale car elle pose en définitive la question centrale du pouvoir.

Ceci peut nous amener, dans la commande qui nous est soumise, à évaluer, ce qui peut mettre à mal ou favoriser un processus de reconnaissance des professionnels territoriaux. Quelle posture alors, et quels moyens d'action, pour ces professionnels, face aux aspirations *d'empowerment* des citoyens de leurs territoires ?

Nous verrons, après la phase d'enquête, s'il est encore besoin d'inclure cette question singulière dans le cadre de notre travail d'étude de terrain.

5. La phase exploratoire et de déconstruction de la commande

Après avoir pris connaissance de cette commande, et au vu de la précision des éléments fournis par notre commanditaire, nous avons rapidement pu constater qu'une véritable réflexion en amont avait été initiée par les intervenants des différentes plateformes régionales. De fait, avec la lecture du cahier des charges, nous avons pu appréhender les attendus de notre étude, tant dans les questionnements déjà fixés, les rendus précis et la méthodologie conseillée par la plateforme pour arriver à ses objectifs, ses résultats.

Un nécessaire **travail de distanciation** s'impose alors naturellement à nous, et, afin de ne pas nous « perdre » et garder ainsi toute notre latitude d'étudiants « chercheurs », nous avons choisi de prendre le temps nécessaire à l'analyse de cette commande et avons décliné 2 phases que nous avons jugées impératives pour guider notre travail :

1. Une phase exploratoire et de déconstruction de la commande
2. Une phase de confrontation entre les attendus de la commande et nos propres résultats et hypothèses.

Nous sommes dans un premier temps entrés dans une phase exploratoire afin d'appréhender la commande et son contexte, pour la déconstruire et la **reformuler**. La seconde phase devra permettre de réfléchir à comment répondre à la commande initiale tout en vérifiant nos propres choix et suppositions, et à proposer la valeur ajoutée de nos hypothèses. Le fait que nous soyons un groupe de 4 étudiants issus du secteur du développement social et local, avec des expériences diverses, ainsi que le fait d'être plusieurs sur ce travail, nous amène à penser que ceci constitue une réelle plus-value dans ce type de travail : dans l'organisation et la répartition des tâches de travail ; dans les échanges entre nous ; dans les temps d'écriture partagés ; mais aussi et enfin, au travers des relations que nous entretenons avec le commanditaire et notre guidant, dans l'analyse et la compréhension de ces différents temps de rencontre.

6. Notre "angle d'attaque" pour apporter une plus-value à l'étude

A partir des concepts le plus souvent cités et explicités, dans les documents de la Plateforme et nos premiers entretiens sur le terrain, nous choisissons d'interroger plus particulièrement deux notions comme des incontournables de la relation « emploi – formation » : le *métier*, la *compétence*. **Nous reformulons donc les questions initiales et définissons nos propres axes de recherche :**

- Quelles sont les évolutions des métiers et de leur environnement ?
- Quelles sont les compétences requises pour correspondre à l'organisation de plus en plus collective dans la pratique de ces métiers ?
- Quels sont les ajustements à prévoir ?

Apporter des éléments de réponse à ces trois questions nous semble réalisable de façon opérationnelle pour d'une part, répondre à l'objectif de la commande, tout en l'éclairant par nos propres options théoriques. **Ainsi, nous engageons une démarche de problématisation sans pour autant déroger au cahier des charges. Cette posture nous semble de plus, correspondre aux attendus du Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale :** « *Les incompréhensions à propos de la recherche action comme démarches de travail sont fréquentes. Le plus souvent, elle est comprise comme synonyme d'une recherche finalisée par un objectif pratique. Cette conception est très largement incomplète et ne correspond pas à ce qui se fait dans le cadre du DEIS. En effet, la recherche action désigne plutôt un processus par lequel la connaissance de "l'objet" étudié procède du mouvement, du déplacement que le chercheur a suscité. La recherche action offre en effet des occasions de controverses avec et entre les acteurs, lesquelles sont essentielles à la vie du sujet au travail, et au travail de l'organisation.* » (IFOCAS, 2011)

Notre étude reposera donc sur un travail théorique qui à cette étape consiste à élaborer des outils conceptuels : ainsi, à partir de lectures et de recherches documentaires, nous avons conçu et formalisé trois textes, supports théoriques sur lesquels notre raisonnement va pouvoir s'appuyer : « Compétences professionnelles », « L'évolution des métiers » et "La participation des habitants" **participent à la problématisation** et ont été communiqués à notre commanditaire lors de la rencontre Inter Sites qui a réuni 4 des groupes régionaux (à laquelle nous avons pu participer⁵). Nous avons été sollicités pour les mettre à disposition de tous en tant que productions à part entière des travaux de la Plateforme, ce qui confirme leur pertinence dans les angles d'attaque de la commande.

7. Méthode et outils

Nous avons choisi de constituer un **corpus** en 3 parties avec une première partie de recherche , lecture et analyse des documentations issues des travaux de l'UNADEL et de la Plateforme des métiers. Puis, nous avons choisi de nous constituer un corpus d'enquête à visée qualitative. Dans un dernier temps, nous nous sommes servis de l'outil internet afin d'élargir notre champ de recherche et voir si d'autres travaux transversaux pouvaient amender notre corpus de données nouvelles (études statistiques, articles...).

Il s'agissait pour nous de faire un état des lieux de ce qui avait déjà été produit en terme de documentation, d'en mesurer la teneur et les problématiques que cela avait soulevé. Notre étude de terrain faisant suite à de nombreux travaux sur les métiers du développement impulsés par l'UNADEL, il nous est alors apparu primordial de répertorier l'ensemble de la littérature sur le sujet. Nous avons donc établi une chronologie des textes produits, des enquêtes, et nous avons ainsi pu voir que les contextes politiques, les législations en cours avaient aussi leurs propres impacts, conséquences sur la nature des travaux de recherche face à des problématiques et des enjeux en perpétuelle évolution.

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources d'information « naturellement » disponibles, comme les nombreux comptes rendus des réunions de travail des divers groupes évoluant autour de la plateforme.

La phase de construction d'un corpus de données est un réel travail d'équipe répondant à des règles précises, qui garantissent aussi bien la fiabilité du recueil que le respect du public visé par l'action.

⁵ Réunion Inter Sites de la Plateforme des Métiers pilotée par l'UNADEL, Paris, 25.05.2012

Toutes ces activités peuvent paraître fastidieuses, mais bien menées, elles apportent une plus grande implication dans l'action en même temps qu'un peu de distance, des arguments pour faire avancer la recherche et les éléments nécessaires à la communication.

Après la constitution d'un premier rétro planning, nous faisons donc le choix d'axer notre travail autour d'une **étude qualitative** (qui, comme le souligne la plate-forme, nous paraît être une méthodologie adaptée à ce type de recherche action). Le choix de mener des enquêtes qualitatives est pour notre étude une garantie pour recueillir les informations plus complètes possible sur le sujet que nous souhaitons aborder comme par exemple interroger la signification que les acteurs confèrent à leurs actes⁶. Même si l'on a souvent dans le discours, tendance à les opposer aux enquêtes quantitatives, il n'en reste pas moins que ces méthodes se réclament d'une rigueur scientifique aussi contraignante que celles des méthodes statistiques.

Dans notre cadre de recherche, cette méthode s'inscrivait pour nous dans une démarche plus exploratoire, qui vise à interroger le sens de l'action, donc plus adaptée à notre objet de recherche

○ Recherche documentaire

Les recherches que nous avons effectuées par le moyen d'internet nous ont permis de trouver :

- Des revues en ligne mettant à la disposition des lecteurs des résultats d'enquête.
- Des revues en ligne thématiques reprenant des éléments de notre problématisation.
- Des résultats d'enquête n'ayant pas fait l'objet de publication, rapports souvent rédigés à la demande de ministères et d'institutions publiques, ce que l'on appelle parfois « la littérature grise ».
- L'abonnement à des Newsletters (Revue des territoires « Etd », lettre de l'IRDSU), un outil pour connaître l'actualité de ces questions.

○ La méthodologie d'enquête qualitative

Nous avons fait le choix d'une démarche d'enquête par entretiens semi-directifs dont voici la méthode⁷ :

- 1 – Une première étape consiste à dresser un bilan de l'existant : la bibliographie, les savoirs, les enquêtes et les méthodes à disposition pour cerner les questions qui nous semblent essentielles.
- 2 – Les caractéristiques des personnes à contacter et à interroger sont identifiées au regard des questions à poser et en tenant compte des limites des conditions de réalisation (le temps imparti est de 175 heures en groupe sur 10 mois pour la totalité de l'étude).
- 3 – Nous choisissons de procéder par entretiens en face à face et en binôme dès que possible. La prise de notes et l'enregistrement s'effectuent en direct.
- 4 – La démarche est explicitée en préalable à la passation de l'entretien ; le texte d'introduction et les questions, formalisés, sont remis au début de la rencontre afin de « poser le cadre » et de pouvoir s'y référer.
- 5 – Les entretiens devront nous donner des éléments de compréhension des questions posées tout en tenant compte des itinéraires, comportements, pratiques, dans un contexte. Pour ce faire à partir de 4 à 5 questions les plus claires, neutres et ouvertes possible, il est laissé de la place aux développements que les personnes interrogées jugent pertinents, aux réponses a priori inattendues : l'écoute active fait donc partie de la posture que nous voulons adopter⁸.
- 6 – L'analyse : après une phase descriptive des données et de leur contexte, il s'agira de les confronter et les classer en mettant en avant éléments de réponse et les liens logiques qui s'observent.
- 7 – Au regard des résultats d'analyse qui pour certains, pouvaient être précisés, et pour donner corps

⁶ BEAUD Stéphane, WERBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, 2010

⁷ *Op. cit.*

⁸ Grilles d'entretiens en annexe

à la phase de problématisation dans les entretiens, il a été nécessaire de construire avec notre guidant et notre commanditaire, un questionnaire plus fermé et plus orienté pour apporter des éléments spécifiques.

L'ensemble des outils a finalement été à élaborer entièrement. Nous disposons au démarrage de notre étude du cahier des charges qui détaille très précisément les objectifs et les attendus de la commande. Les 3 comptes rendus des réunions en Languedoc Roussillon (15 avril, 24 juin et 18 novembre 2011) évoquent pour leur part les orientations envisageables en termes d'opérationnalisation sans toutefois décrire les outils de la recherche action. En mars 2012, nous sommes mis en contact avec la chargée de mission de l'UNADEL par l'intermédiaire de notre commanditaire en Languedoc Roussillon(LR), afin d'échanger autour des outils méthodologiques qui seraient déjà structurés et validés. Fiches d'identité, de récit et d'expérience pour les formations, grilles d'entretiens, comptes rendus, il n'existe pas de trame ou de modèle pour formaliser les travaux des groupes en régions. Les productions sont toutefois stockées en ligne. Leur caractère hétérogène est source pour notre groupe de comparaisons, par analogies, des méthodes, moyens et productions de chacun; il ne permet pas de capitaliser et d'utiliser des outils harmonisés, ni à ce stade de partager ou de confronter des savoirs.

Cette nouvelle clé d'entrée dans les travaux réalisés pour la commande par d'autres collectifs (Ile de France, Rhône Alpes, Auvergne, Midi Pyrénées, et la région Estrie au Québec) nous permet donc essentiellement de nous situer dans l'avancement des travaux et d'identifier les différentes démarches.

Face à cette situation ambivalente (pas de socles structurant l'enquête de terrain *versus* liberté de les construire), **les questions de méthodologie vont se poser en continu**. L'appui de notre guidant s'est imposé comme un véritable moyen en soi – plus qu'une ressource - pour élaborer l'étude et la démarche qui la sous-tend.

Il nous a ainsi fallu construire **les outils** de notre enquête :

- Les **fiches des formations** s'organisent au fil de l'enquête en fonction des matériaux (documents, personnes ressources) qui sont mis à notre disposition et recueillis, leur structuration restera itérative et à géométrie variable. L'équilibre entre les deux Masters dans le fond et dans la forme ne sera pas un objectif atteint.
- Les **grilles d'entretiens** en direction des professionnels sont ainsi élaborées par nos soins jusqu'à leur validation par notre guidant ;
- Les **entretiens** avec les professionnels, à mi-parcours de l'étude de terrain, ne nous donnent pas suffisamment de tendances pour vérifier complètement nos hypothèses, et d'autres problématiques ont apparu au fil de l'enquête. Avec l'appui de notre commanditaire nous diffusons donc un questionnaire qui comporte à la fois des questions ouvertes telles que les précédentes ainsi qu'un QCM qui reprend les thèmes que nous avons à approfondir, (production de connaissance, coopération interprofessionnelle, participation des habitants). Deux réunions des acteurs locaux du Développement Territorial nous offrent l'opportunité de passation, après une présentation de notre démarche de recherche de ces questionnaires.
- Dans ce même objectif de préciser et d'étayer un panel de questions qui s'est élargi, nous avons organisé un **entretien collectif** avec une équipe DSU ; méthode d'enquête que nous n'avions pas envisagé de conduire, mais qui supposait au-delà du recueil des données auquel nous étions familiarisés, des interactions et confrontations d'idées par définition absentes de l'entretien en face à face. Certes l'entretien collectif véhicule ses propres enjeux à chacun des stades de sa réalisation, qu'il nous a fallu baliser et auxquels nous avons dû rester vigilants (physionomie et interactions du groupe, positionnements professionnels, organisation matérielle, modalité et posture d'animation, utilisation de la grille d'entretien). L'analyse s'est révélée plus complexe que lors d'entretiens "classiques" en face à face, par la diversité des données recueillies, les

interactions de groupe et le prolongement de quelques questions sous forme de débats d'idées. L'animation de cette séance était pour nous expérimentale ; elle nous a placés dans une posture d'acteurs de notre enquête (il fallait être vigilant et rigoureux dans la relance des débats, demander des précisions ou mettre un terme à des échanges). Le recours à cette forme d'entretien a été un choix spontané quand nous avons dû confronter nos disponibilités et celles des membres d'une même structure. Il a été un compromis face aux contraintes de chacun. D'un point de vue méthodologique, il nous semblait intéressant d'observer les interactions qui sont par définition absentes dans un entretien individuel : comparaisons ou confrontations de points de vue théoriques et d'expériences dans les pratiques professionnelles, hétérogénéité des parcours de formation. Notre questionnaire a servi de guide pour garantir que les débats restent centrés sur les questions prédéfinies. Le groupe interrogé était composé de deux personnes ayant une formation universitaire dans la filière de géographie et les deux autres en développement social.

Concernant l'enquête auprès des professionnels 8 entretiens semi-directifs ont été menés en face à face, ainsi qu'un entretien en collectif avec 4 personnes d'une même équipe (Développement Social Urbain de l'Agglomération), et les questionnaires ont été renseignés par 20 personnes, **soit 32 personnes consultées** (pour un objectif initial de 9 entretiens); les réponses recueillies par questionnaire ont essentiellement une valeur indicative et font suite à une demande de l'Unadel.

Enquête auprès des professionnels	
Entretien exploratoire	8
Entretien collectif	4
Questionnaire	20

Les entretiens

Le choix de procéder par entretiens semi-directifs a été validé avec notre guidant ; après une présentation de la personne interrogée (statut, poste occupé, structure, missions et ancienneté) il comportait les questions suivantes :

- **Quel a été votre parcours de formation (diplômes et principales formations) ?**
- **Pouvez-vous citer les compétences qui vous semblent centrales pour remplir votre fonction ?**
- **Les formations effectuées vous ont-elles apporté ces compétences ? Quels en sont les manques ?**
- **Pouvez-vous nous décrire comment vous avez trouvé vos terrains de stage ?**
- **Que diriez-vous des relations entre le milieu universitaire (pour votre cursus) et le monde professionnel ?**

Les questionnaires

Dans un troisième temps, pour enrichir notre base de données, nous avons construit avec notre commanditaire et avec la chargée de mission « Plateforme des Métiers » de l'Unadel un **questionnaire** qui reprenait les questions semi-directives des entretiens, avec un item supplémentaire qui selon nous pouvait préciser notre analyse :

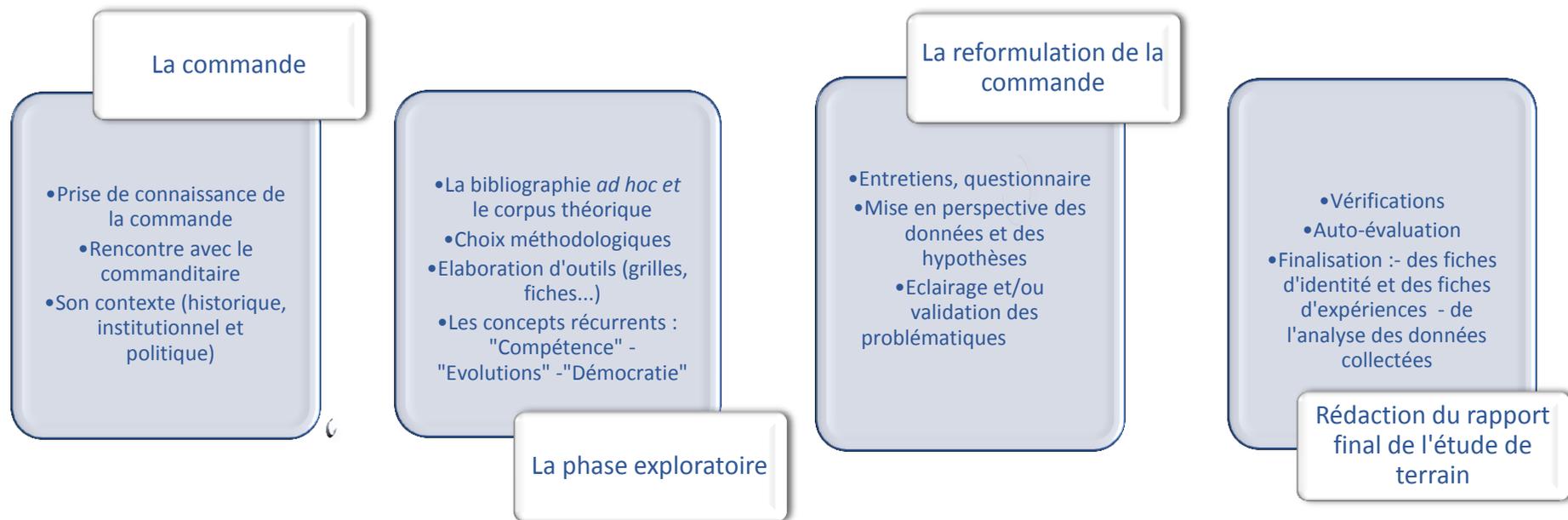
- **Quel(s) type(s) de formations en cours d'emploi (formation qualifiante, colloque, rencontres professionnelles...) avez-vous suivies ? Ont-elles répondu à vos besoins professionnels ?**

L'opportunité de la passation d'un questionnaire nous a été initialement proposée par le commanditaire qui travaille avec des réseaux de professionnels, pour enrichir notre panel. Le document a été distribué à l'Assemblée Générale de Réciprocités, (juin 2012 à Perpignan – Pyrénées Orientales) ainsi qu'à celle de l'Unadel (où nous nous sommes rendus en juin 2012 à Salvetat sur Agout - Hérault).

Le QCM a eu une double utilité :

- **Enrichir les éléments recueillis en entretien sur des questions semi-ouvertes (nous passons de 12 à 32 enquêtés),**
- **Générer des réponses quant aux questions spécifiques à notre groupe de travail. Cet outil a permis d'interroger 20 professionnels du développement territorial (rural, urbain et social – urbain) pour connaître leur niveau de formation sur 6 compétences complexes qui font partie des questions que le commanditaire pose pour notre groupe ; pour chaque item il était demandé d'opter pour « suffisamment formé », « partiellement » ou « insuffisamment » :**
 - Susciter la participation des usagers («Travail sur le « pouvoir d'agir »,...)
 - Produire de la connaissance (diagnostic, étude, évaluation) :
 - Animer le partenariat (Mise en réseau,..)
 - Assurer la gestion budgétaire et financière des dispositifs que vous gérez
 - Manager vos équipes
 - Développer des capacités relationnelles (relation avec les habitants, travail avec les élus, médiatiser les relations habitants/élus/institutions,...)

Architecture de l'opération et rétro planning



Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Rentrée 2012
↓	↓		↓		↓	↓	↓	↓	↓	↓
Constitution du groupe Prise de connaissance de la commande, du guidant, du commanditaire	Constitution du corpus théorique Elaboration des grilles d'entretien avec notre guidant		Première note de méthodologie Lancement des entretiens		Participation et restitution de la démarche et des travaux « Atelier de réflexion » animé par le commanditaire	Seconde note de méthodologie	Traitement des entretiens	Questionnaires ciblés Réunion Inter Sites UNADEL Assemblée Générale UNADEL		Rédaction finale et Soutenance du DEIS
<i>En continu : Rencontres avec notre guidant - Recherches bibliographiques – Echanges - Ajustements du rétro planning</i>										

Deuxième partie :
Les relations Emploi – Formation au travers de l'enquête de terrain

1. Les deux Masters identifiés : Intermédiation et Développement Social ; Urbanisme et Projets de Territoires

La phase d'investigation des deux Masters ciblés nous a permis d'en élaborer les fiches, descriptives, "de récit" et "d'identité", complétées à la fin de l'enquête par un entretien avec le Vice-président de l'Université Paul Valéry.

Le corpus qui a permis de construire les fiches :

- a) Pour le Master IDS, « Intermédiation et Développement Social » :
- « Dossier » Fiche d'identité (32 pages) pour le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
 - Le dossier de demande d'habilitation à délivrer le diplôme de master (34 Pages)
 - Le dossier déposé à la Commission Nationale de Certification Professionnelle⁹ (9 pages) dans sa version finale de 2010 et sa mise à jour en 2011
 - Les fiches d'expertise pour l'AERES¹⁰ (28 pages)
 - Le Conseil de Perfectionnement du 14 janvier 2010¹¹
- b) Pour le Master UPT, « Urbanisme et Projets de Territoires » :
- Le dépliant 2011 – 2014 en direction des étudiants
 - La maquette 2011 - 2014
 - Le document interne « offre de formation » 2011 – 2014 (7 pages au total)

Cette différence de volume est expliquée par le coordonnateur du master UPT qui considère que l'ensemble des documents administratifs et pédagogiques qui pourraient être diffusés ne reflète pas les évolutions programmatiques constantes de la formation.

- c) Pour les deux formations, les évaluations *conduites par l'AERES¹² et les données issues de l'Observatoire de la Vie Etudiante¹³*, qui décrivent les effectifs et le profil des étudiants, leur évaluation de la formation, dont les périodes de stages, et l'insertion professionnelle (secteur d'activité et type de contrat, adéquation entre le projet professionnel et l'emploi occupé deux ans après).

Concernant les acteurs consultés pour illustrer les éléments théoriques :

⁹ La Commission nationale de la certification professionnelle est une commission interministérielle, interprofessionnelle et interinstitutionnelle qui a pour rôle de répertorier l'offre de certifications professionnelles, instruire les demandes d'enregistrement et actualiser le répertoire national des certifications professionnelles, veiller au renouvellement et à l'adaptation des diplômes et titres, suivre l'évolution des qualifications et de l'organisation du travail, émettre des recommandations à l'attention des institutions délivrant des certifications professionnelles ou des certificats de qualification.

¹⁰ Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

¹¹ <http://www.developpement-social.fr/>

¹² <http://www.aeres-evaluation.fr/Etablissements/UNIVERSITE-MONTPELLIER-3>

¹³ <http://ove.univ-montp3.fr>

- Un entretien en face à face avec chaque coordonnateur de la filière (complété le cas échéant par des contacts par mail ou téléphone pour préciser des éléments au cours de l'enquête)
- Des entretiens avec les anciens stagiaires : 2 en IDS et 1 en UPT ont répondu à la même grille d'entretien que celle des professionnels avec une question supplémentaire : « Comment avez-vous trouvé vos terrains de stage ? ». Les professionnels concernés par ces masters en tant qu'anciens étudiants ont aussi apporté leur témoignage : 9 en IDS et 10 en UPT, **soit 22 anciens étudiants consultés.**

Les productions attendues pour la commande (fiches d'identité et de récit en annexes) ont une vocation descriptive. Sur la base des matériaux à notre disposition nous pouvons également proposer une dimension comparative en lien avec les questions de l'enquête de terrain : sur les contenus, sur l'organisation des stages en milieu de travail, et enfin sur l'insertion professionnelle.

Contenus pédagogiques et compétences visées

Le master IDS profite d'une large visibilité qui s'appuie sur une organisation pédagogique éprouvée, fondée sur le **décloisonnement** des disciplines enseignées. Les étudiants peuvent y acquérir une **diversité** de compétences dans le champ de la sociologie, du droit, de l'économie ... La palette des enseignements est variée : observer, analyser, diagnostiquer, piloter, suivre et évaluer, ouvrent à un large choix de terrains d'exercice : « *Le Master est volontairement pluridisciplinaire, ancré dans les sciences humaines et dans l'esprit des filières AES dont il est issu. L'objectif scientifique partagé par les porteurs de projet est de contribuer à l'ouverture et au decloisonnement disciplinaire pour comprendre et accompagner la complexité du monde contemporain et la gestion de la diversité dans les organisations.* » L'objectif est de former les étudiants à une solide culture pluridisciplinaire et de les préparer à s'adapter à des environnements mouvants, comme le souligne le coordonnateur en entretien : « *La formation IDS développe des capacités pour maîtriser son action et son environnement dans un secteur soumis à des contraintes de plus en plus importantes : augmentation de la réglementation, baisse des financements...* » Pour ce faire les étudiants bénéficient d'intervenants extérieurs (professionnels, experts) associés à l'équipe d'enseignants. « *La formation Développement Social, très ancrée dans le champ professionnel en raison de son antériorité dans la région L-R et de sa situation stratégique en matière de formation (notamment collaboration avec l'IRTS et les partenaires institutionnels locaux – département et région), fait intervenir, sous forme de conférences, encadrement méthodologique et rencontres, nombre de professionnels du secteur social et solidaire. En M2 ainsi, les interventions de professionnels couvent 50% des enseignements¹⁴.* » Toutefois malgré toute l'importance accordée à la dimension pluridisciplinaire, il manquerait à terme à ces futurs responsables de l'action sociale et/ou territoriale les compétences en gestion budgétaire, financière et managériale que le master vise, mais qui demeurent lacunaires, tant du point de vue des anciens étudiants que des recruteurs ; ce point est récurrent dans le regard critique apporté par les milieux professionnels ainsi que par les anciens étudiants : lors du Conseil de Perfectionnement par exemple, un employeur estime que « *dans la perspective des préoccupations des acteurs du secteur en matière de GRH, il serait intéressant de préciser les apprentissages techniques à acquérir en entreprise durant le stage, en termes de connaissances (gestion financière) et d'éléments méthodologiques. [...] Au niveau de la filière, nécessité de définir quelles pourraient être les solutions pour pallier le manque de connaissances des étudiants en gestion financière et budgétaire* ». Deux anciens étudiants y reviennent dans les entretiens conduits : « *ce n'est pas la moindre des compétences, nous devons être capable d'élaborer un budget et ses argumentaires [...] des connaissances plus théoriques sont tout de même à développer, notamment en terme de gestion*

¹⁴ « Dossier » Fiche d'identité pour le Ministère en charge de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche

budgétaire et de ressources humaines. » (HN, ancien étudiant en IDS, chef de service en structure médico-sociale) ; « *Des manques en matière de compétences ciblées et clairement identifiées font défaut à ce jour dans les formations que j'ai reçues, où l'on me demande d'être un manager et un technicien pointu, en matière de gestion budgétaire* » (JCD, ancien étudiant IDS).

Enfin, toujours en termes de compétences attendues, celles qui sont promues et annoncées dans la présentation comme « associées et spécifiques », relèvent toutes d'un **ensemble de savoirs- être** qui ne seraient pas travaillés en formation : « *Ces compétences sont aussi comportementales : qualités relationnelles, disponibilité, charisme, capacités d'engagement, qualités d'écoute et sens de la diplomatie, capacités à prendre des décisions et à trouver des solutions, à prendre du recul, avoir le sens des responsabilités, de la rigueur et de la résistance au stress. Je dirais que pour moi, ces compétences sont essentielles, les plus particulièrement nécessaires étant à mon sens la diplomatie, la capacité à prendre du recul, la rigueur et la résistance au stress. Ce cursus permet de plus une approche de différentes compétences, savoirs, à mettre en œuvre dans ces activités à responsabilité, mais ne permet pas trop de les expérimenter.* » (MB, ancien étudiant IDS, chargé de mission Politique de la Ville).

En Urbanisme et Projets de Territoires, les contenus programmatiques (déclinés en trois volets interdépendants : cours théoriques, ateliers et stages) sont aussi appelés à évoluer constamment pour s'adapter aux changements qui impactent les métiers et les contextes en continu: la maquette se trouve ainsi actualisée régulièrement et les 3 volets de la programmation eux aussi doivent s'ajuster les uns aux autres tout au long du Master. La formation se singularise en effet parce qu'elle reflète des **changements environnementaux en permanence** – un atout que l'évaluation de l'AERES met en exergue. Dans la maquette il est ainsi mis en avant que « *La spécialité a pour ambition de dépasser une vision sectorielle de la ville et de l'urbanisme et de penser l'aménagement urbain en prenant en compte les différentes échelles qui constituent les systèmes métropolitains, la diversité des territoires de l'urbain et un large spectre des problématiques et outils de l'aménagement urbain : planification et projet urbain, habitat et logement, transport, environnement, développement économique, développement urbain durable.* » Les responsables pédagogiques affirment la nécessité incontournable de s'emparer de ces évolutions pour les injecter dans les enseignements ; ainsi, immergés dans ce contexte, les étudiants sont appelés très tôt à appréhender le changement, à l'anticiper, à le considérer comme partie intégrante des métiers auxquels ils se préparent : « *Elle permet aux étudiants d'accéder à une connaissance fine des problématiques et des multiples dimensions de l'urbain (politique, institutionnelle, économique, sociale, juridique...) visant la capacité à identifier et à comprendre la complexité des enjeux sociétaux, territoriaux et d'aménagement, le fonctionnement des territoires, la diversité des acteurs de l'aménagement, et à penser l'aménagement urbain en articulation avec la maîtrise des outils techniques, réglementaires et financiers.* » C'est une analogie avec la spécialité Développement Social ; d'ailleurs on observe la même sémantique : « *Mes étudiants ont cet avantage : ils sont formés à tout et spécialistes de rien. Ils sont donc adaptables à une multitude de contextes professionnels, et sensibilisés aux questions des usagers, des aménagements de l'espace public* », (entretien avec le coordonnateur de la filière UPT).

Autre point de convergence entre les deux formations, **les relations avec les milieux professionnels** qui sont à l'œuvre dans les enseignements avec la participation forte d'intervenants extérieurs : la maquette du master UPT précise que « *La professionnalisation est assurée par l'implication dans les divers enseignements de professionnels de l'aménagement (PAST et intervenants extérieurs), la conduite d'ateliers qui font l'objet d'une commande publique, co-encadrés par des professionnels et des universitaires.* »

Ainsi les deux formations se présentent et organisent leurs contenus programmatiques en fonction d'objectifs pédagogiques similaires : il s'agit de donner aux étudiants les connaissances et les outils qui leur permettront de mener leurs projets professionnels avec un souci constant d'adaptation à la diversité des hommes, des situations et des cultures. En conséquence, les qualités **d'adaptabilité** à des contextes en constante évolution, et la garantie de disposer d'une **solide culture générale**, sont mises en avant pour caractériser les étudiants issus des deux spécialités.

Stages et projets en milieu professionnel

Le stage est proposé sur une longue durée pour les deux formations : de 26 à 36 semaines sur les 2 années pour les 2 masters. Il est à la fois une sensibilisation aux terrains des spécialités et une première expérience de type professionnel, qu'il appartient à l'étudiant de construire tout au long de son cursus et de valoriser au moment de son insertion sur le marché du travail. Il se présente donc comme une valeur ajoutée dans la connaissance de l'environnement de la formation et la perspective d'accès à l'emploi.

Au cours de nos entretiens, le point de vigilance concerne essentiellement la supervision de ces périodes de stage par les équipes pédagogiques de l'Université :

- De l'avis des étudiants, l'accompagnement individuel semble parfois insuffisant **dans la phase de recherche** ; les personnes enquêtées ont essentiellement trouvé leur lieu de stage suite à des démarches spontanées (44%) ou par cooptation (36%), et les difficultés sont énoncées ainsi : *« j'ai trouvé l'entreprise, ce n'était pas en correspondance directe avec mon projet, alors j'ai dû m'adapter et faire avec »* (étudiant en IDS) ; *« Au total, il a fallu 4 mois pour trouver la bonne structure, la bonne mission »* (ancienne étudiante en UPT).

Toujours en amont du stage, **dans la phase de négociation du projet** de terrain en lien avec les enseignements théoriques, les structures d'accueil semblent parfois démunies : un employeur qui participe au Conseil de Perfectionnement met l'accent sur *« la temporalité du stage qui ne permet pas toujours de réaliser le projet de l'étudiant durant l'année d'étude de référence »*. Il estime que *« dans la perspective des préoccupations des acteurs du secteur en matière de GRH, il serait intéressant de préciser les apprentissages techniques à acquérir en entreprise durant le stage, en termes de connaissances et d'éléments méthodologiques »*. Un autre professionnel, chef de service en structure médico-sociale qui est titulaire du Master IDS, évoque ainsi son point de vue et l'axe d'amélioration qu'il propose : *« Nous voyons régulièrement des étudiants venir nous faire des demandes de stage et ce qui me surprend à chaque fois est la difficulté que les stagiaires des masters ont lorsqu'il convient de présenter leur demande de stage et la formation qu'ils suivent. Je pense qu'un partenariat et un suivi des stages doit se faire d'une part en amont avec les responsables des formations et le lien qu'ils doivent à mon avis avoir avec les lieux de stage, étape indispensable pour se faire connaître, accepter et reconnaître par les employeurs comme personnes ressources qui envoient des étudiants qui pourraient être une plus-value pour l'établissement qui les accueille et réciproquement. »*

- Les coordonnateurs des deux masters conviennent de ces difficultés et pointent aussi l'organisation des périodes de stage comme à améliorer : *« Les propositions de stage ne sont pas toujours au niveau souhaité. Alors que beaucoup de structures ont des besoins, elles n'arrivent pas à les transformer en proposition de stage. Il y a nécessité d'accompagnement afin de mieux cibler des projets de stage. Il est nécessaire de renforcer la relation tuteur de stage et directeur de mémoire pour améliorer l'accompagnement du stagiaire »* (Conseil de Perfectionnement IDS).

Insertion professionnelle

Le suivi du devenir professionnel des étudiants n'est pas à ce jour complètement mis en œuvre pour les deux formations, même si les postes auxquels les étudiants accèdent sont globalement identifiés. Ce constat est identique pour les coordonnateurs qui nous ont reçus et constitue un axe d'amélioration.

Les données de l'Observatoire de la vie étudiante sont toutefois disponibles pour apporter une vision d'ensemble de l'insertion grâce à l'enquête de satisfaction menée en 2010 auprès de 103 étudiants de la cohorte 2007 issus des mentions « Institutions, Organisations et Développement » - qui

comprend le parcours IDS – et « Sociétés, Aménagement et Développement » dont le master UPT fait partie et à laquelle 76 personnes ont répondu. Ces éléments mettent en avant les informations suivantes, deux ans après la fin des études :

- Pour la mention « Institutions, Organisations et Développement » (dont Intermédiation et Développement Social est un parcours), 83% des étudiants ont un emploi, à temps plein pour 93% d'entre eux, dans une entreprise privée d'abord (40%), dans la fonction publique (24%) et dans des associations (20%) ; la moitié est en contrat à durée indéterminée et un quart à durée déterminée. L'emploi fait suite à une candidature spontanée ou à une offre passée par annonce pour 43% des étudiants ; les réseaux (les « relations ») et les concours de la fonction publique représentent respectivement 22% et 13% des moyens d'accès à l'emploi.

Les secteurs les plus représentés sont l'action sociale et la santé (22%), puis à part égale (15%) l'administration publique, l'enseignement, les services administratifs et de soutien.

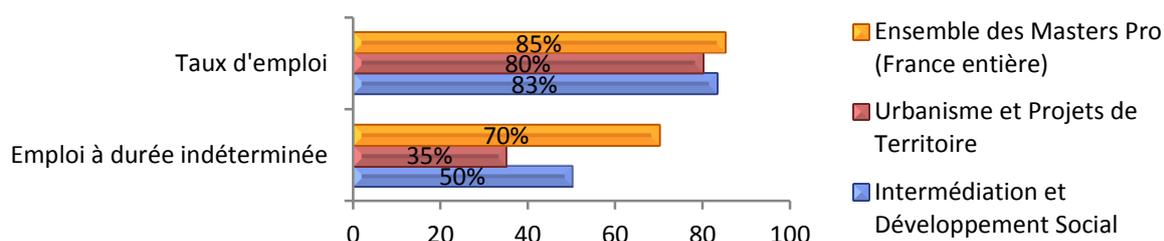
Les étudiants évaluent à 11/20 l'adéquation entre leur formation et l'emploi qu'ils occupent.

- Concernant les étudiants issus de la mention « Sociétés, Aménagement et Développement » (dont le parcours Urbanisme et Projets de Territoire), 80% ont un emploi, à temps plein pour 87% d'entre eux, pour 27% dans le Fonction Publique et 26% dans une entreprise privée, en contrat à durée déterminée (29%) ou indéterminée (26%). Cet emploi fait suite essentiellement à une candidature spontanée ou à une offre passée par annonce (42%) ou grâce à des relations (23%).

L'administration publique (23%), les activités scientifiques, spécialisées et techniques (17%), les services (14%) et l'action sociale (14%) sont les secteurs d'activité les plus représentés.

Les étudiants évaluent à 12.2/20 l'adéquation entre la formation et l'emploi occupé.

L'AERES juge « satisfaisants » les taux d'insertion professionnelle pour les deux parcours. Comparativement avec les données à l'échelle nationale¹⁵, l'insertion à l'issue de ces deux formations semble légèrement en-deçà du taux d'Emploi à Durée Indéterminée¹⁶ que pour l'ensemble des masters professionnels, mais le constat reste à nuancer car les statistiques pour la France entière s'effectuent elles, à 3 ans après la sortie de l'Université, et les informations ne tiennent pas compte des contextes locaux :



(Une analyse plus fine a été menée dans le cadre de notre étude de l'insertion des étudiants du parcours IDS, qui figure dans la fiche d'identité de la formation).

Pour faire du lien avec le secteur du développement territorial, nous nous sommes appuyés sur les entretiens et les questionnaires recueillis : en effet les anciens étudiants issus de formations en

¹⁵ BREF du CEREQ : *Insertion des sortants du supérieur : les effets contrastés de la professionnalisation*, n°294-2, décembre 2011

¹⁶ L'EDI fait la somme des contrats à durée indéterminée du secteur privé et les postes de la fonction publique

Développement Social et en Géographie représentent un tiers des personnes interrogées. Plus précisément les formations et les postes de ces 12 professionnels sont ainsi représentés dans notre enquête de la façon suivante :

Les Cours en Géographie :

MST Aménagement et Environnement – DESS Aménagement de l’Habitat – Master Aménagement et Développement Territorial – DESS Aménagement des politiques de la ville – DESS Urbanisme :



3 Chargés de Mission dans le cadre de la Politique de la Ville
2 Directeurs de structures du Développement Territorial (rural & urbain)
1 Responsable de Projets

Les Cours en Développement Social :

DESS Génie Social – MST Gestion et Développement Social – DESS Ingénierie et Développement Local – DESS Conception et conduite d’actions en intermédiation sociale – Master Intermédiation et Développement social



4 Chargés de Mission Politique de la Ville et Développement Social Urbain
1 Chef de Projet CUCS
1 Chargé de Projet bénévole (association de quartier)

Les emplois dans le développement territorial, s’ils ne sont pas mentionnés en tant que débouchés professionnels dans les maquettes des deux formations, constituent donc tout de même une réelle possibilité d’insertion.

Par ailleurs, sur la base de notre enquête, les deux formations étudiées forment des professionnels qui sont amenés à travailler ensemble, alors qu’elles font partie de domaines d’activités apparemment très différents (développement social et géographie).

1. Le regard critique des professionnels du développement territorial : une équation à résoudre... entre formation et identité professionnelle

L’enquête de terrain a pris toute sa dimension participative dans les phases où nous avons interrogé les professionnels¹⁷ en entretien et par questionnaire, sur l’ensemble des items que nous avons eu à traiter :

- La typologie de leur parcours de formation : diplôme et articulation avec l’accès à l’emploi, formations en cours d’emploi ;
- Le poste occupé et ses caractéristiques (type de structure, missions, activités) ;

¹⁷ Parmi les 34 professionnels interrogés, nous notons que ceux qui ont une formation en « développement social » (intermédiation et développement social, génie social...) et en géographie (urbanisme, aménagement) représentent la moitié du panel avec respectivement 9 et 8 répondants.

- Les compétences acquises (en formation) et requises (en emploi) : y a-t-il des écarts ? Quelles sont les compétences centrales ? Quel degré de maîtrise de 6 compétences ciblées dans notre étude ("pouvoir d'agir", "production de connaissances", "animation", "management", "gestion budgétaire" et "capacités relationnelles") ?

Les professionnels enquêtés¹⁸

Les 32 personnes interrogées ont le profil suivant :

Les structures sont souvent décrites de façon générique (c'est le cas pour la majorité des questionnaires) mais les collectivités locales sont majoritairement citées (20 soit 58%) ; 5 personnes se présentent comme travaillant pour une « association de développement local » (15%), 4 pour des organismes du développement rural (12%) et 3 sont issues de structures sociales et médico-sociales (9%).

Deux représentants institutionnels ont été rencontrés : la responsable du CRPV en préfiguration, ainsi qu'un Coordonnateur Action Territoriale, représentant des services de l'Etat, à la DIRECCTE¹⁹ PACA. Ces deux interlocuteurs ont été choisis pour leur vision de l'organisation globale des acteurs sur les territoires, leurs pratiques professionnelles, au regard des missions qui leur sont confiées.

Les métiers recouvrent essentiellement la Politique de la Ville (17 personnes soit 50%) : chef / chargé de projet / de mission, coordinateur, ils sont rattachés à un programme (« Réussite Educative », « Atelier Santé Ville », « Rénovation Urbaine »), ou gèrent le Contrat Urbain de Cohésion Sociale (CUCS).

Les formations initiales des professionnels (si on excepte 2 parcours atypiques : classe préparatoire, autodidacte) sont réparties de la façon suivante :

- 3 ont des diplômes qui dépendent du Ministère en charge de l'action sociale (1 Diplôme d'Etat d'Assistante du service Social) ou de Jeunesse et Sports (1 Diplôme d'Etat aux Fonctions d'Animation et 1 Diplôme d'Etat Educateur Sportif) ;
- **On compte 25 Masters** (ou équivalents : MST, DESS, DEA) **soit 73% des professionnels**, et 6 Doctorats (en Droit, Sociologie, Géographie, Sciences Economiques, Lettres)

Les filières de Géographie et du Développement Social sont majoritaires pour les Masters représentés : chacune concerne 1/3 des professionnels (le dernier tiers, 32%, concerne les Lettres et Arts, la Biologie, l'Economie, la Santé).

Sans aller jusqu'à évoquer un « profil type », nous dégageons toutefois des tendances à partir de cette typologie : **le professionnel du développement territorial exerce dans une collectivité locale (6 fois sur 10), où il a en charge un axe thématique de la politique de la Ville (1/2) ; il est titulaire d'un master (3/4) en géographie ou en développement social (2/3) ; 10 professionnels du corpus d'enquête correspondent exactement à ce profil (30%).**

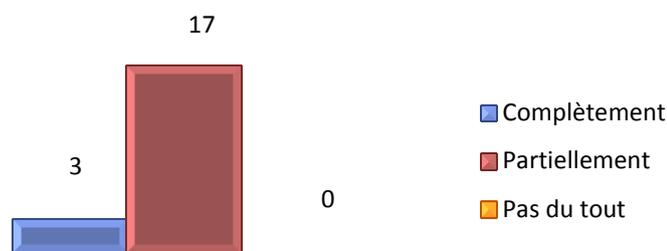
¹⁸ Deux données n'ont pas pu être exploitées : pour l'ancienneté qui varie entre 1 an et plus de 10, des éléments ont été communiqués de façon approximative ce qui ne permet pas d'annoncer une moyenne ni des écarts. De même les réponses dans la civilité des personnes ne sont pas exhaustives et nous ne sommes pas en mesure de produire des tendances fiables pour l'âge et le sexe.

¹⁹ Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

3 pôles de compétences

Il ressort de l'ensemble des entretiens que **3 familles de compétences** sont requises pour ces métiers : **les compétences théoriques** (réflexivité, analyse, expertise, évaluation, maîtrise de l'environnement sont les termes les plus souvent cités) ; **les compétences techniques** (la méthodologie de projet notamment qui associe la gestion administrative, budgétaire et financière, l'utilisation d'outils spécifiques), et **les compétences reliées à des modes de fonctionnements qui font appel au savoir être et aux aptitudes personnelles** (ici sont cités l'animation d'un réseau de partenaires, les relations avec les instances, les qualités d'écoute et de communication et la capacité à susciter, initier et proposer). On oppose les compétences théoriques et techniques, qui relèvent des acquis, aux compétences relationnelles reposant sur des propensions d'ordre personnel, mais pouvant être repérées, formalisées, dans un cursus de formation.

A la question « **Votre formation vous a-t-elle apporté les compétences [nécessaires à votre métier]?** », en entretien ou par questionnaire, tous les professionnels s'accordent pour souligner que la formation universitaire répond aux attentes du terrain ; c'est une appréciation unanime dans les entretiens (aucune réponse pour « pas du tout »). Les réponses au questionnaire nuancent peu ce constat partagé puisque seules 3 personnes sur 20 (moins de 10%) considèrent que leur formation les a « complètement formés ».



La formation initiale vous a-t-elle apporté ces compétences

« Les enseignements en master étaient larges, la formation ne m'a pas ... formaté. Elle m'a appris à m'adapter » (TP, titulaire du DESS Aménagement de l'habitat, Chargé de Mission Rénovation Urbaine, Habitat et cadre de vie) ; « Ils doivent avoir des compétences en expertise de leur territoire ; ils doivent avoir des compétences généralistes pour s'impliquer dans un échange collectif et en maîtriser l'ensemble » (DB, Coordinateur d'animation territoriale à la DIRECCTE). De l'avis d'un ancien étudiant en Master Intermédiation et Développement Social maintenant chef de service éducatif : « Nous devons avoir de bonnes connaissances de l'environnement institutionnel dans lequel est inscrit notre établissement, maîtriser la méthodologie de projet. Nous devons de plus avoir la capacité de construire et de rédiger des analyses, à formuler des propositions, à développer des projets individualisés, à développer une méthodologie et des outils d'analyse et de diagnostic des besoins des usagers. Les apports concernant les politiques publiques, sont à mon sens essentiels dans le cursus IDS. Il en est de même concernant les droits des usagers et la rigueur de rédaction. Ce cursus permet de plus une approche de ces différentes compétences. »

Si nous avons pu observer parallèlement que la formation universitaire ne répond jamais complètement aux exigences de l'emploi, elle est présentée comme le socle indispensable sur lequel vont s'agréger des compétences techniques spécifiques à un métier. Celles-ci s'acquièrent pour certaines en formation, pour d'autres en cours d'emploi. Les rencontres thématiques (modules de formation, colloques, séminaires, journées professionnelles) répondent aux besoins de professionnalisation et d'actualisation pour tous professionnels interrogés par questionnaire.²⁰ « Les

²⁰ 3 des questionnaires ne sont pas renseignés pour cette question soit 7%

compétences techniques s'acquièrent sur le terrain » (Chef de Projet CUCS titulaire du DESS Conception et conduite de projet en intermédiation sociale) ; « *Ma formation universitaire garantit un niveau avant tout, je suis capable de rechercher l'information, de théoriser, avec de bonnes bases méthodologiques, de la rigueur, des capacités d'investigation. En revanche, connaître les dispositifs, et les maîtriser, tous les aspects spécifiques, ça s'apprend sur le terrain et avec l'expérience, avec parfois des rencontres, des séminaires et des petits modules de formation continue. Du coup dans les équipes de la Politique de la Ville vous trouvez des professionnels de tous les horizons universitaires qui ont chacun leur spécialité, droit, sociologie... et ensuite on construit ensemble notre intervention globale* » (MB, Master de Lettres, Chargé de Mission Emploi pour la Politique de la Ville).

C'est par ailleurs l'option pédagogique que l'Université de Montpellier III retient : dans notre entretien avec son Vice-Président il est mis en avant sa mission de fournir un *background* théorique qui sera forcément complété sur le terrain en fonction du poste confié. Il précise que « *l'Université forme à la méthodologie, à la réflexion, à l'analyse, à la conceptualisation. De ce fait, elle produit des étudiants en capacité à s'adapter très rapidement aux techniques propres à l'entreprise. La solution pourrait être d'effectuer plusieurs formations pour acquérir la totalité du bagage* ». Un chargé de mission Réussite Educative résume ainsi la question des compétences acquises à l'université : « *A la fin de ma formation, j'étais bon et nul en tout* ».

Compétences centrales et relationnelles

Le schéma ci-dessous représente les 15 compétences citées comme « centrales ». Cette présentation²¹ génère et illustre les occurrences et leur fréquence :



On observe ici que les compétences relationnelles figurent au premier plan. La gestion des relations et l'animation notamment sont prioritaires ; « manager », « susciter », « favoriser la participation », « négocier », « écouter » figurent aussi parmi les compétences qui sont jugées centrales par les professionnels : « *Les compétences essentielles relèvent pour la plupart de modes de fonctionnements personnels* » (Chargé de mission Développement Social Territorial).

Celles-ci par définition, ne s'apprennent pas ; pour autant si l'on s'accorde à relier le terme de « métier » à une identité sociale - comme nous l'évoquons dans les textes « Compétence

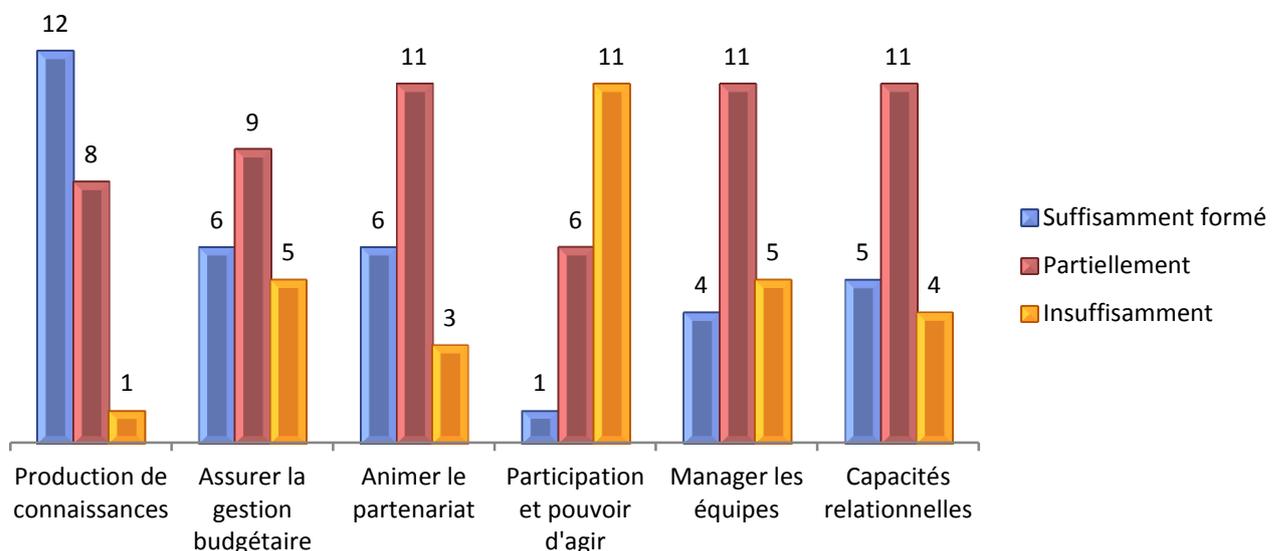
²¹ Le « nuage de mots-clefs » est le condensé sémantique d'un document dans lequel les concepts clefs évoqués sont dotés d'une unité de taille permettant de faire ressortir leur occurrence

professionnelle » et « Evolution des métiers », - il est en effet incontournable de considérer, au-delà des technicités et compétences d'une part, au-delà aussi des schémas historiques et structurels, la dimension individuelle qui contribue à incarner une profession. La Plateforme des Métiers le revendique aussi : « *Le professionnalisme engage également les qualités de l'individu, la motivation et l'engagement personnels, la sédimentation des différentes expériences professionnelles ou non professionnelles ainsi que la posture, le positionnement qu'il adopte dans l'action* ». Si ces compétences personnelles en ne s'apprenant pas dans le cadre de l'université, et sont mises en opposition avec les acquis théoriques et techniques, les professionnels n'hésitent pas à les classer au même niveau d'importance : « *L'essentiel de mon métier, c'est réseauter* » nous dit un coordonnateur de Programme de Réussite Educative ; « *La péréquation entre savoir être et savoir-faire n'est pas juste utile, elle est nécessaire* » (Chef de projet CUCS, MST Aménagement et environnement) ; ou pour illustrer ce duo, selon un chargé de mission de la Politique de la Ville (CL, MST Gestion et développement social), « *Il faut que le CV marche sur ses deux jambes* ».

Pour préciser l'analyse des relations entre la formation, la compétence et l'emploi, à la lumière de ces résultats, nous avons voulu connaître le regard critique des professionnels quant à leur formation **en ciblant 6 compétences centrales pour à la fois, vérifier nos hypothèses et asseoir nos préconisations, et apporter des éléments attendus par le commanditaire en complément du cahier des charges de la recherche action.**

Nous avons ainsi interrogé 20 personnes pour mesurer les écarts concernant 1 compétence théorique (« Produire de la connaissance »), une compétence technique récurrente dans nos entretiens (« Assurer la gestion budgétaire ») et 4 compétences liées au savoir être (« Animer le partenariat », « Participation et pouvoir d'agir », « Manager », « Capacités relationnelles » - item qui peut englober les 3 qui précédent).

S'agissant de ces compétences complexes, quelle analyse avez-vous de votre niveau de formation



⇒ **On est en particulier « suffisamment formé » par l'université en termes de production de connaissances** ; les professionnels estiment que leur formation a su correspondre aux attentes de leurs métiers dans le champ du développement territorial, réponse plébiscitée notamment par les anciens étudiants des masters ciblés. Cet axe est par ailleurs celui qui se distingue le plus (il est le plus représenté en réponses positives) lorsque l'on interroge les apports de la formation pour exercer un emploi dans le champ du développement territorial.

⇒ Concernant les **compétences relationnelles** considérées globalement, ou déclinées dans les items plus spécifiques de management et d'animation, nous constatons que les professionnels s'estiment « partiellement formés » alors que la question qui s'attache au « pouvoir d'agir » dénote un écart considérable : plus de la moitié des personnes ne sont "pas suffisamment formées", 6 sur 20 le sont "partiellement", 1 seule juge l'être "complètement".

⇒ **Pour répondre à la thématique de "la coopération interprofessionnelle"**, question spécifique allouée à notre groupe, il est constaté par tous la nécessité de mobiliser des sessions de formation continue et les participations à des moments d'échanges dans l'optique de l'adaptation en continu au contexte.

2. Les écarts entre les attendus et les résultats

Il était attendu que nous produisions, pour répondre à la commande, les fiches d'identité et de récit des deux Masters ciblés. D'autre part, sur la base d'entretiens avec des professionnels du développement territorial au sens large, étaient attendues des réponses pour préciser les relations entre l'emploi et la formation en nous intéressant notamment aux sujets suivants : la production de connaissances ; la coopération interprofessionnelle ; le rapport entre compétence technique et sens ; la participation des habitants.

Les objectifs pour ce qui est des livrables sur le volet des formations ont été atteints avec les fiches *ad hoc* sur la base de recherche documentaires et d'entretiens avec les coordonnateurs et 18 anciens étudiants interrogés.

Les entretiens et les questionnaires en direction des professionnels ont été menés auprès de 34 personnes du champ du développement territorial, local, social, social urbain.

Une analyse basée sur une méthode d'enquête qualitative a été proposée qui met en avant les correspondances et les écarts observés entre ce qui relève de ce qui est acquis (par la formation) et de ce qui est requis (pour l'emploi).

Par ailleurs, nous proposons :

- Une réflexion sur le concept de « compétence »
- Un état des lieux qui objective la corrélation entre « l'évolution des métiers » et celle de la notion de « territoire »
- Un travail théorique sur la question du « pouvoir d'agir » et son impact pour les professionnels
- Trois préconisations élaborées au regard des possibilités d'amélioration de la relation entre les apports de la formation et les besoins des professionnels.

3. La restitution de l'étude au commanditaire

Nous considérons que la restitution s'est organisée en fonction d'une configuration peut-être atypique, puisque déclinée en continu dès la phase exploratoire, selon des modalités plus ou moins formalisées.

En effet dès lors que le travail exploratoire s'est engagé, les contacts avec notre commanditaire se sont faits plus fréquents et se sont rapidement assimilés à des moments d'échanges. Ainsi, en lui diffusant nos résultats intermédiaires, c'est un **dialogue** qui a pris forme, basé sur les questions théoriques que chacun pouvait se poser. Il est essentiel de préciser ici que de notre point de vue, le commanditaire n'a jamais tenté d'influencer ou d'infléchir notre réflexion. La modalité de communication a davantage relevé d'un débat d'idées autour de nos productions *in itinere*. Le fait que notre commanditaire soit Doctorant à l'Université a certainement conditionné l'approche que

nous avons eu les uns les autres : il a su être commanditaire (celui qui représente le cadre et les attentes), acteur, (en nous faisant bénéficier de son réseau et de ses outils pour les contacts avec les professionnels), et personne ressource (en nous apportant des éléments de connaissance ou en échangeant sous la forme de réunions de travail).

C'est pourquoi nous considérons qu'il y a eu plusieurs épisodes dans la restitution dans le cadre d'une relation de confiance. Ce séquençage a pour nous été un avantage en marquant des points d'étape supplémentaires dans notre travail. **Il s'articule avec les rencontres avec notre guidant et s'apparente lui aussi à l'auto-évaluation formative (les processus, chemin faisant).**

Pour illustrer ce fonctionnement, nous avons été invités à participer à un atelier de réflexion du groupe Languedoc Roussillon (Montpellier, 3 février 2012) ; à la réunion "Inter Sites" (Paris, 25 mai). L'atelier LR nous a permis de présenter notre démarche et de rencontrer des membres du groupe ; à la réunion Inter Sites, à un stade plus avancé, nous avons présenté des résultats, avons témoigné de nos observations de terrain, et croisé nos questionnements et hypothèses dans une configuration d'acteurs élargie. Cette journée nous a permis de nous situer dans l'organisation générale de la recherche action et nous a rassurés quant à l'état d'avancement de nos travaux. Elle a aussi été une opportunité pour valoriser quelques-unes de nos productions qui parce qu'elles répondaient à des axes non traités ou suscitaient de l'intérêt pour les membres de la recherche action, ont été diffusées pour prendre place dans les outils en ligne de la plateforme. Cette étape de restitution intermédiaire a participé à légitimer notre travail.

Nous avons donc bénéficié de conditions de réception en "mode collaboratif" particulièrement avantageuses, relevant plus du partage que du "rendre compte".

Il nous semble important de préciser à ce stade de notre exposé que la restitution au commanditaire ne sera pas pour nous synonyme de la "fin de l'histoire" puisque nous participerons par la suite à une séance dans le cadre du séminaire d'ouverture du Master "Politique de la Ville et Développement Territorial" (Université Paul Valéry) le 4 octobre 2012 et que nous serons présents pour l'Université d'Eté de l'UNADEL en septembre 2012 (Marseille).

Alors que nous ne sommes « que » un groupe d'étudiants, notre guidant, qui a été désigné comme le responsable du futur parcours « Politique de la Ville et Développement Territorial », ou notre commanditaire, ont apporté **des indications pour que nous identifions nous-mêmes des solutions à nos préoccupations. Tout au long de notre travail ils ont adopté une distance propice à notre autocritique, tout en nous ouvrant des biais pour valoriser notre intervention.**

Troisième partie : Pistes et préconisations

1. Les hypothèses vérifiées et les points d'adhésion

L'enquête a mis en avant 3 aspects qui font **consensus** :

- Les formations universitaires visent la meilleure professionnalisation possible des étudiants et **donnent les clés pour s'adapter rapidement et efficacement** sur un terrain spécifique à une entreprise, un poste de travail. Les enseignants s'accordent à convenir que les compétences les plus techniques ne seront investies qu'après l'université, ce dont les professionnels témoignent aussi : il y aurait autant de missions et de compétences à mettre en application, que de fiches de poste. Ce constat est corroboré par les entretiens sur le terrain avec les professionnels qui avancent que pour un même métier (par exemple, chef de projet en développement social urbain), selon le contexte, la structure, l'organisation interne et la répartition des tâches, le professionnel doit à la fois mettre en œuvre ses compétences techniques (méthodologie de projet, organisation, capacités rédactionnelles, rigueur, gestion et hiérarchisation des tâches) et s'appuyer sur ses capacités personnelles.

- A l'unanimité aussi, les personnes interrogées déclarent que **les compétences relationnelles et les aptitudes personnelles sont prégnantes pour exercer ces métiers** alors que cet aspect n'est pas traité en formation.

- Enfin la question de la **légitimité** et de la **reconnaissance** a été fortement mise en avant : dans des univers de plus en plus complexes²², **la segmentation des tâches et des missions participe de phénomènes d'isolement professionnel et de perte de sens**. Il apparaît qu'il leur est difficile de se positionner en tant qu'acteurs dans les stratégies politiques d'un côté, dans les enjeux démocratiques de l'autre (celui des usagers). **Au-delà de préoccupations finalement assez techniques qui « posent question », il semble que ce soit en définitive cette ambivalence qui « pose problème ».**

2. Préconisations²³

Trois axes d'amélioration très prégnants sont identifiés tout au long de l'étude et président à des préconisations opérationnelles :

*Un ajustement des contenus de formation aux compétences dites « relationnelles »
L'amélioration des relations et des interactions avec les terrains de stage
Outiller les professionnels pour favoriser la participation des usagers, le pouvoir d'agir*

²² « L'évolution des métiers », annexe p. « Compétences professionnelles », annexe p. « La participation des usagers » annexe p.

²³ Les préconisations prennent appui sur le Master IDS pour incarner une possibilité de mise en œuvre dans un contexte de formation professionnalisante

**I - Ajuster les contenus de formation aux compétences dites « relationnelles » :
Renforcer la professionnalisation des étudiants en contextualisant les restitutions de leurs
périodes en milieu professionnel**

Objectifs :

- Créer, organiser et formaliser pendant la formation les conditions de restitution collective des expériences des étudiants qui font appel au savoir être
- Susciter et accompagner la réflexivité sur les pratiques à l'œuvre en situation professionnelle

La moitié des professionnels interrogés s'estiment partiellement formés en termes de compétences « relationnelles ». Derrière ce terme il est entendu de mettre en œuvre un « savoir être » et des aptitudes personnelles dans les activités : animer des réunions, négocier avec les différents acteurs, être à l'écoute, manager, communiquer, convaincre, gérer des relations dans des contextes souvent qualifiés de « complexes ». **Notre préconisation entend répondre à cette difficulté transversale décrite par les anciens étudiants et les professionnels que nous avons rencontrés, en visant une approche d'intermédiation sociale.** Mais comment peut-on « former à être » ? Former aux savoir être n'est-il pas une injonction paradoxale, l'être désignant par définition ce qui appartient en propre à chaque individu ? **Nous postulons au terme de la recherche action que ce volet peut toutefois être pris en compte pour développer, valoriser ou réguler des comportements et attitudes en situation professionnelle.** Il y a évidemment un lien entre connaissances et compétences: c'est grâce entre autres à des connaissances auxquelles on peut recourir que l'on peut développer des compétences complexes comme la collaboration ou la créativité ; les connaissances théoriques et techniques pour être transformées en compétences, passent par la mise à l'épreuve dans des situations réelles complexes.

La nécessité de traiter de la compétence en formation vient du fait que le savoir-être en est une composante essentielle qui est fortement prise en compte par le milieu du travail, ce dont les référentiels de compétences et autres « fiches métiers » attestent. **Pour pouvoir faire apprendre un savoir-être, il faut le traiter comme un objet d'apprentissage** et l'associer à des comportements. Finalement, il faut **créer un contexte** où le tout pourra être analysé, évalué, développé ou régulé. Concernant les étudiants, il s'agirait de **prendre appui sur le système de l'alternance** prôné et largement développé dans les deux parcours pour en faire un support pédagogique privilégié.

Nous avons mis en exergue que les métiers du développement territorial (local, social, social urbain) requièrent la mise en scène de savoirs abstraits et de compétences relationnelles ; la réflexivité à plusieurs et en groupe constitué, la nécessité de penser ce que l'on fait, qu'on peut désigner de façon générique comme « l'analyse des pratiques professionnelles » pourra être à cet égard, sous une forme ou sous une autre, une partie intégrante de la **professionnalisation** des étudiants. Des « ateliers » dédiés à la réflexion sur sa pratique et celle des pairs, une position « métacognitive » pour encadrer la restitution des expériences en stage notamment, seraient ainsi un facteur essentiel de l'appréhension du monde professionnel et de ses interactions. L'apport d'intervenants professionnels (voire de tuteurs partenaires de l'Université dans l'accueil régulier d'étudiants – certains d'ailleurs présents en Conseil de Perfectionnement) auraient pour rôle de décrire ces processus, superviser la restitution des expériences, rendre plus visibles les évolutions entre théories et pratiques sociales et contribuer sous cette forme à développer la relation entre la formation et le travail. Concrètement, **un premier point d'appui serait la déclinaison sous cette forme de la Convention de Collaboration entre l'Université Paul Valéry et l'association « Réciprocités » qui a pour objet de « favoriser le développement des formations supérieures du Développement Social de l'UM3 en renforçant la professionnalisation des étudiants-es.»** ; de même, les tuteurs de stage qui participent au Conseil de Perfectionnement de la filière pourraient être mobilisés.

Un axe d'amélioration dans les relations Emploi – Formation pourrait concerner le système de l'alternance, prôné dans les masters professionnels, organisé pour créer des passerelles entre le monde « abstrait » de la formation universitaire et la « réalité » des emplois.

Objectif :

Renforcer les interactions entre l'Université et les structures d'accueil des stagiaires afin de :

- Mieux articuler ces deux phases et **faire du lien individuellement pour les étudiants entre les apprentissages formels, informels, acquis ou en acquisition sur le terrain ;**
- **Pour l'Université et les structures, partager** et échanger autour de réalités et de connaissances thématiques communes qui éclairent mutuellement leurs actions.

Il ressort en effet de l'enquête de terrain **un fort clivage, pour les étudiants en formation initiale**, dans les modalités de mise en œuvre de l'alternance. **Les constats sont les suivants :**

- Il y a peu d'encadrement dans la recherche du lieu de stage et la cooptation est finalement pour les étudiants, le levier le plus efficace dans cette étape. Proposer un soutien est certes discutable puisque la recherche de stage est une occasion de se familiariser avec nombre de comportements professionnels et sociaux. Toutefois une veille pourrait être exercée afin de vérifier la pertinence et la cohérence des démarches entreprises, **pour réaffirmer la nécessaire passerelle entre formation et emploi.**
- Les relations entre les structures et les enseignants, qui partagent pourtant le même statut de « tuteur » pour un même étudiant, sont souvent inexistantes ; de là émergent des phénomènes qui **brouillent pour le tuteur de stage sur le terrain la compréhension du projet pédagogique de l'étudiant – stagiaire** et qui se manifestent par :
 - ⇒ Une absence de communication sur les contenus de formation et les objectifs à atteindre en lien avec l'expérience sur le terrain ;
 - ⇒ Une méconnaissance mutuelle de l'interlocuteur à contacter à l'occasion d'éventuels réajustements dans le déroulement du stage ;
 - ⇒ Peu de capitalisation : pour l'Université, des réalités du terrain et pour la structure, d'apports théoriques
 - ⇒ Peu de valorisation du travail réalisé par l'étudiant en-dehors de la production écrite du rapport et de sa soutenance orale.

Les moyens dédiés au suivi des stages étant contraints, l'axe d'amélioration consisterait à :

⇒ **Inviter les structures à assister à la soutenance des mémoires de l'étudiant accueilli dès le Master I, ce qui par ricochet contribuerait à une meilleure identification des deux parties ;**

⇒ Superviser (conseiller voire accompagner) les étudiants dans les **étapes de recherche** du terrain de stage et de **contractualisation du projet**, par l'utilisation de fiches d'identification formalisées recensant les informations relatives à la structure (organisation, activités...), au tuteur (sa fonction, ses coordonnées...), les missions et objectifs mutuels, les modalités pratiques et pédagogiques du stage, ses conditions de réalisation ;

⇒ Créer une interface « facilitante » pour les enseignants et les structures : par exemple, une page internet d'annuaire des enseignants comportant des liens vers les contenus pédagogiques.

III- Proposer, dans les cursus de formation, des outils pour accompagner les futurs professionnels du développement local vers une posture permettant la participation des usagers, le pouvoir d’agir, enjeu de l’action publique locale.

Objectif :

- Susciter, pendant la période de formation des futurs professionnels du développement territorial, une posture permettant l’expression des usagers des usagers et leur participation au développement de dispositifs de politiques publiques.

La question du pouvoir d’agir figure au premier plan dans les objectifs des politiques publiques : elle s’affiche comme un **objectif transversal** dans les actions contractualisées et à ce titre, elle est **un indicateur dans l’évaluation des dispositifs**.

Ce troisième axe concernant la question de la participation des usagers aux politiques publiques locales qui nous avait interrogé au début de ce travail de recherche s’est vu confirmé au travers des rencontres, des entretiens de face à face que nous avons menés.

Il s’avère donc qu’il reste souvent compliqué pour les professionnels du développement local de se saisir de cette dimension.

En effet, les métiers de l’engineering ne peuvent faire l’impasse de la participation citoyenne, démocratique, alors qu’ils ne s’estiment pas assez formés, armés pour comprendre les enjeux et évoluer dans un terrain parfois hostile.

Les compétences des professionnels ne sont pas homogènes, certains ont dans leur parcours, bénéficié de formations les préparant à ce type de travail, mais malgré tout grand nombre d’entre eux se trouvent démunis lorsqu’ils sont confrontés aux populations et dans leur mission d’interface avec les Elus.

Afin de préciser le cadre singulier de cette pratique, à notre sens **fondatrice du développement local**, arrêtons-nous un temps sur des éléments d’analyse de ce processus participatif avant de proposer des pistes d’amélioration du contenu de formation autour de cette question si particulière.

Nous rappellerons ici les trois axes d’analyses que nous présagions au début de notre recherche :

- La participation des usagers est un **outil de légitimation des acteurs locaux**, élus et professionnels
- Les liens pouvant être établis entre **participation des usagers et projets politiques locaux**
- Les apports des expériences de **participation contribuent au renouvellement de l’action publique**.

La participation des usagers peut être utilisée :

- Par les professionnels à des fins de **preuve de la modernité des acteurs, de leur capacité à s’organiser localement** (devant la nécessaire coordination de divers dispositifs de politique publique notamment).
- Comme un **enjeu majeur de leur reconnaissance**, notamment de la technicité de leur approche,
- Et par les usagers peinant à se faire reconnaître une **capacité potentielle d’action collective**.

Pistes d’amélioration des enseignements autour de la question de la participation des usagers:

Si l’on devait synthétiser brièvement ce qu’implique le travail autour de la participation des usagers, au-delà des enjeux connus de la question centrale du pouvoir, on pourrait dire que ce type d’action doit amener, d’une part une meilleure compréhension des enjeux de la part du professionnel engagé sur le projet, ainsi qu’une méthodologie adaptée ou à défaut respectant un certain nombre d’étapes.

Quelques écueils sont donc à éviter, car il existe un décalage important entre ce qui serait de l'idéologie de la participation, qui donnerait lieu à des discours démocratiques quasi-généralisés, et la pratique de la participation qui mobilise là les habitants ou publics de l'action sociale.

On pourrait ainsi dire que sans mobilisation des usagers, des publics, l'offre de participation reste une coquille vide.

De plus, s'il n'y a pas n'y a pas de reconnaissance par le pouvoir local, les institutions et les professionnels, il reste alors compliqué d'impliquer les usagers.

La participation se situe donc au carrefour des initiatives citoyennes et de la volonté des élus, des décideurs institutionnels, des professionnels.

Il conviendra alors en terme d'utiliser une méthodologie adaptée, mettre en place une échelle de participation dans des temps qui vont s'entrecouper entre temps d'information, de consultation, de concertation et de co-gestion.

Ainsi, bien que la formation ne puisse seule apporter toutes les réponses, un contenu d'apprentissage adapté aux étudiants futurs professionnels du secteur du développement local, en interaction avec des professionnels dans le cadre de la convention de l'université et l'association « RéciproCités » aurait un intérêt réel à l'adaptation/ adaptabilité des politiques publiques au niveau local, que ce soit dans le paysage rural ou urbain.

- Apports d'éléments théoriques sur les processus de participation afin d'apporter à chacun **un niveau de connaissance harmonisé et homogène ainsi qu'un partage d'outils permettant de sortir des seuls ressentis individuels sur sa pratique.**
- **Retour d'expérience des pratiques des professionnels en poste lors de séances d'analyse autour des questions de compétences, de potentiel d'action des usagers, de pouvoir d'agir.**
- Mise en situation, jeux de rôles autour de situations ayant pu avoir lieu entre professionnels en poste et étudiants en formation en lien avec les apports concernant les savoirs-être.
- **Définition dès lors envisageable de pistes méthodologiques communes et partagées.**
- **Expérimentation dans une synergie accrue entre étudiants, formateurs, professionnels, élus et usagers lors des stages autour de projets co-élaborés.**

Quatrième partie :
Approche réflexive de l'étude de terrain

Plus aguerris à la fin de notre étude, nous avons souhaité pouvoir rencontrer le Président de l'association Réciprocités pour, en quelque sorte, parachever la somme des témoignages recueillis et, afin que le dernier de nos entretiens nous apporte un "retour sur expérience" à la fin de notre cheminement, revenir aux fondements de la commande dans une posture désormais plus réflexive.

Fiche d'Expérience:

« La Formation continue des professionnels, ou
La Politique de la Ville expliquée aux enfants »

Pistes pour valider nos préconisations

Fiche d'expérience réalisée suite à notre entretien avec la Président de l'association

RéciproCités,

Chef de Projet Politique de la Ville,

Le 30 juin 2012

Le 30 juin 2012, **alors que notre étude s'achève**, nous avons souhaité rencontrer le Président de « RéciproCités » pour avoir constaté tout au long de cette année la forte implication de l'association en tant qu'acteur de la question qui nous occupe : les relations entre emploi et formation dans le champ du développement territorial. RéciproCités est dans le cadre de la recherche action, tout d'abord, la structure support de notre commanditaire et à ce titre, le garant du déploiement du cahier des charges et de ses orientations en région Languedoc Roussillon.

Pour autant indépendamment des relations entretenues avec notre commanditaire, RéciproCités a fait de multiples apparitions dans notre scénario en tant qu'acteur à part entière, impliquée dans les enjeux et jeux d'acteurs qui œuvrent, chacun à leur niveau et de leur place, à la structuration d'un nouveau cadre régional de structuration et d'outillage de la Politique de la Ville.

« L'association a vraiment démarré en 2008, le premier constat a été l'absence de centre de ressource et aussi, la difficulté pour les nouveaux agents du développement local, de politique de la ville, de s'y retrouver. Les gens en poste n'ont pas le temps de faire du tutorat. »

Ainsi, RéciproCités est-elle active dans la préfiguration du Centre de Ressources ; elle fait partie de l'IRDSU, Inter Réseau des professionnels du Développement Social Urbain et participe aux travaux de l'Unadel ; enfin, elle vient de contractualiser une convention de coopération avec l'Université Paul Valéry, support du parcours « Politique de la Ville et Développement Territorial » annoncé pour la rentrée 2012.

Président de l'association et Chef de projet sur la commune

Le Président de RéciproCités nous fait ainsi le récit de son parcours : En poste à la mairie depuis 2000, auparavant animateur DEFA, depuis 1994 directeur espace jeunesse, président fédération

parents d'élèves, précédemment animateur en éducation populaire, il est successivement détaché à mis temps, puis à temps plein aux fonctions de chef de projet lors du passage de la ville en zone géographique prioritaire.

L'équipe est composée de deux collègues, chargés de mission Programme de Réussite Educative et Ateliers Santé Ville, placés sous sa responsabilité et dans le service sont présents 5 agents de médiation sociale, deux adultes relais, un agent de médiation et un autre à la maison de quartier en lien avec les habitants. La personne sur le poste « ASV » a une formation de psychologue clinicienne et a travaillé dans le domaine de l'insertion, la personne en charge du PRE est un ancien employé jeune « auto formé ».

Actuellement, il s'attache à pérenniser ces postes dans une configuration où à la fois « on m'a laissé tranquille », « on ne m'a pas forcément soutenu ».

Cette analyse des parcours de formation atypiques fait pour nous écho au discours de l'IRDSU lorsque nous les avons rencontrés (réunion de l'Unadel à Paris, mai 2012), qui observent eux aussi que les professionnels les plus expérimentés ont des formations initiales et des parcours professionnels éclectiques, alors que l'on assiste aujourd'hui au foisonnement de l'offre de formation avec une multitude de Masters (correspondant pour nous à la complexification de la notion de « territoire »).

La légitimité des professionnels :
« Quelle légitimité pour faire bouger un abribus qui gêne devant l'école dans le quartier, on va te dire tu t'occupes de quoi? »

Nous avons déjà constaté la segmentation croissante des tâches des professionnels sur les territoires selon les contextes ; le Président de RéciProCités insiste quant aux organisations en interne et son témoignage confirme encore cet **éclatement des fonctions, facteur de difficultés** pour accomplir ses missions : « On est dans du cloisonnement, de la hiérarchisation. On a des collègues sur des postes de chef de projet recrutés sur des catégories C, avec quatre ou cinq niveau de hiérarchie au-dessus [...] **On est tous cloisonnés** [...] Sous prétexte qu'on a des budgets politiques de la ville, les autres services se désengagent des quartiers sous prétexte qu'on a des budgets spécifiques ».

Et de conclure : « **Il y a besoin d'une reconnaissance de nos métiers, on est des ovnis dans nos institutions**, on se demande si on travaille, on est toujours un peu décalé par rapport aux autres agents, des plannings décalés, les gens comprennent pas ce qu'on fait, il y a les écoles, la police, le foncier, et nous personne ne sait où nous mettre [...] Parmi les collègues de la région il y a des gens chefs de projets CUCS qui sont pas en capacité à interpeller qui que ce soit en dehors de leur service, c'est aberrant de ne pouvoir interpeller ton collègue qui s'occupe de l'urbanisme, du scolaire, tu fais quoi, où est le projet là-dedans [...] Le label est chef de projet, généralement il n'y a pas de projet, **donc tu es chef de rien.** » Cette image n'est pas sans nous rappeler le témoignage d'un professionnel déjà cité dans notre étude qui nous a dit être « **bon et nul en tout** ».

Quid de la formation continue ?

La convention avec l'UPV va dans le sens d'une meilleure lisibilité et reconnaissance des

professionnels, visant des modalités d'échanges de pratiques. **Notre préconisation vers l'adaptation des contenus de formation pour travailler les savoir être, semble ici confortée. Avoir rencontré le Président de Réciprocités en aval de nos propositions nous permet de les valider.** Nous utilisons en effet les mêmes terminologies autour de « l'analyse des pratiques » dans les phases de formation : « Nous il nous paraît intéressant de venir raconter comment ça peut se passer sur le terrain lors des formations dans les sessions du master politique de la ville [...] Actuellement il y a des initiatives qui se développent, le DU médiation sociale de l'IRTS, le DEIS..., il faut qu'on trouve **un lieu pour échanger sur ces questions**, cette question de politique de la ville ne concerne pas que le master, mais **il faut travailler avec d'autres masters, il faut développer les interfaces, par exemple le Master de géographie. (Cet axe d'amélioration fait aussi partie des propositions que nous avançons)** ; « Il faut qu'on trouve un lieu où traiter ces questions, l'objectif de l'association de professionnels, c'est aussi la reconnaissance de ces professions, on fait de petites interventions autour du pouvoir d'agir, autour des déterminants de santé, mais sans les moyens de donner suite, il faut **un lieu pour que ces préoccupations soit poursuivies, travaillées en continu.** Ainsi, on peut mettre en place une ingénierie de qualification, d'étude et de recherche, comprendre les phénomènes, l'université peut nous donner des éclairages. »

Alors que les agents de développement local employés par les collectivités locales recourent le plus souvent au CNFPT auxquelles elles cotisent automatiquement, il est proposé des formations courtes (« **deux jours, c'est un peu « la Politique de la Ville expliquée aux enfants »** ») qui ne répondent pas aux attentes plurielles des professionnels de terrain. En guise de réponse la convention avec l'université est là pour pouvoir « permettre à la fois **rencontre et échange entre les étudiants et les professionnels en poste, s'appuyer à la fois sur les contenus du master « politique de la ville » pour la formation continue des agents** [...] En sachant que nous ce qui nous intéresse c'est tout autant la qualification sur des problématiques de droit commun, que la qualification en direct des agents de la politique de la ville. On a besoin d'échanger et trouver des stratégies communes pour travailler avec des personnes qui ne sont pas du secteur des politiques de la ville ».

Et enfin, par rapport à la participation des habitants ...

Piste de réflexion qui nous a été chère et pour laquelle nous avons émis une préconisation, la question du pouvoir d'agir a été dans notre entretien creusée et développée pour étayer l'état des lieux que dressent les professionnels dans notre enquête, arguant de façon quasi-unanime leur difficulté à s'en saisir.

« **En terme de formation, il y aurait une réflexion à construire pour travailler l'interface élus/population.** »

Ce discours rejoint à la fois les données que nous avons recueillies au cours de notre entretien collectif, concluant au nécessaire apport (et outillage) de la formation sur cette question, comme les réponses à nos questionnaires qui mettent en lumière l'absence de formation en ce domaine : **au quotidien, RéciproCités en témoigne** : « En terme de participation des habitants, j'ai définitivement baissé les bras... Dans une petite ville, on se déplace voir le maire pour résoudre les problèmes... Ici, on ne peut pas programmer une rencontre avec la population sans qu'un élu débarque sans y avoir

été invité... les participants **posent une question, un problème**, il faut que les services répondent, je ne travaille pas avec eux pour **co-construire** une réponse, je résous avec mes services le problème qui se pose à la population. »

Ainsi il est fait écho à **la question, éminemment politique puisque inscrite dans le débat public, que nous posons dans la préconisation : participation démocratique ou représentative ? Quels leviers pour les professionnels ?**

Les étapes de l'approche réflexive

A ce stade de rédaction et de restitution de notre travail au commanditaire, il est important de « ré examiner » les différents stades qui ont balisé notre étude de terrain, et d'avoir une approche réflexive de nos premiers éléments de constats qui ont servi de pierres d'angles à la construction de notre méthodologie d'intervention.

Il s'agit finalement d'observer le déroulement et les résultats de l'étude de terrain, de mesurer les écarts entre le prévu et le réalisé, entre les éléments de la situation de départ et les éléments de la situation résultante.

C'est aussi le temps de la vérification, en quelque sorte de ce qui pourrait s'apparenter à « l'évaluation », ce travail réflexif que l'on a mise en place tout au long de cette démarche, à la fois ex ante (au niveau des besoins, de l'état des lieux de la commande), formative (les processus) et ex post (les diverses étapes de la construction).

Nous avons pu mesurer que cette démarche de recherche nous a fait passer par ces 3 étapes, qui, loin d'être figées, répondent à des stratégies sans cesse en évolution dans le temps.

Lors de la première journée de présentation des études de terrain à l'IFOCAS en juin 2011, la présentation qui nous en a été faite par le responsable du centre de formation ne nous est pas apparue dans un premier temps très claire et bien définie.

De l'appropriation de la commande, à son exploration, déconstruction et analyse, nous pouvons aujourd'hui revenir réflexivement sur notre place dans la démarche autour de 4 grandes phases qui marquent réellement et distinctement une phase de temps de reconnaissance, une d'exploration et de déconstruction, un temps dédié à l'analyse et un dernier autour des projections et préconisations proposées.

Phase 1 : Reconnaître

Nous sommes donc entrés dans un premier temps dans une phase d'identification du ou des commanditaires, c'était pour nous l'officialisation de la démarche autour de 3 questions centrales : pourquoi ? Pour qui ? Par qui ?

L'identification du commanditaire n'a au départ pas été très simple car comme nous l'avons décrit précédemment, le travail qui nous était demandé à travers le cahier des charges de la commande faisait intervenir de nombreux interlocuteurs, de non moins nombreuses instances nationales, régionales et locales voire internationale via le groupe de travail situé au Québec.

L'analyse de la demande, de la commande, nous a donc amené à distinguer très rapidement les explicites et les implicites inhérents à ce type de travail de recherche, à analyser les logiques institutionnelles, les jeux d'acteurs et les enjeux.

En ce sens ce travail d'analyse a pour nous été un élément formateur et initiateur de la méthodologie que notre groupe de travail a par la suite choisi d'investir.

En effet, face à une commande ultra – précise, des travaux en amont et des recherches multi dimensionnelles, il nous est apparu primordial de répondre aux attendus de cette commande tout en gardant notre propre autonomie d'intervention, ce qui touchait à l'essence même de notre légitimité de « chercheurs étudiants ».

Phase 2 : Explorer

Une fois ce premier travail de « reconnaissance effectué », nous sommes entrés à proprement dit dans une phase exploratoire et répondre à la question « pourquoi ? »

C'était le moment pour nous de la recherche d'informations objectives sur la nature du sujet traité dans la commande, autour de la relation emploi/ formation et ce en lien avec les métiers du développement local, vaste programme qui a suscité chez notre groupe une réelle émulation.

La difficulté rencontrée à ce moment a bien été sur la pertinence de nos choix dans cette phase exploratoire. Il a été important d'identifier les éléments que l'on jugeait nécessaires à la constitution d'un état des lieux approfondi.

Ensuite une fois le groupe d'accord sur cette nécessité, la question s'est posée de déterminer de quelle manière allions nous faire pour obtenir les données recherchées ? De quelle façon les résultats de cette étude de terrain seront par la suite analysés et restitués au commanditaire ?

Nous avons fait au sein du groupe le constat qu'il allait falloir créer des outils afin d'opérationnaliser la recherche : s'agira-t-il de rechercher des documents existants, un corpus spécifique (enquêtes précédentes, compte rendus de la plateforme...)

Ou alors s'agira-t-il de créer de l'information qualitative, quantitative ? En ce sens les apports méthodologiques de notre guidant nous ont permis de vérifier qu'en fonction des thématiques que l'on souhaitait aborder, le choix des techniques utilisées sera alors différent : entretiens semi-directifs, récits de vie, interview de groupes, questionnaires.

Il est à noter que sans ces réajustements méthodologiques la question de la recherche devenait pour nous, travailleurs issus du secteur social, plutôt compliquée.

On s'est aperçu qu'utiliser les méthodes de recherche appropriées permettait de réaliser un travail de recherche adapté et opérationnel par l'ensemble des individus de notre groupe de travail.

Le fait de ne pas avoir eu de véritables formations sur les aspects théoriques de méthodologie de recherche dans notre cursus DEIS a dans un premier temps été un frein à notre action car la recherche nous paraissait alors seulement envisageable avec de véritables outils d'expertise, mais ensuite lorsque nous avons réalisé que notre autonomie allait nous permettre de choisir nos propres outils d'expertise, la tâche s'en est trouvée facilitée et véritable moteur dans notre dynamique de groupe.

Phase 3 : Analyser

Cette phase a été pour nous très enrichissante puisque elle a correspondu avec la phase diagnostique de notre démarche, elle nous a permis de cerner précisément la difficulté à résoudre, analyser et envisager des hypothèses de résolution, donc des objectifs à atteindre.

Cette phase a été pour nous, issus du secteur social, beaucoup plus parlante puisque constituant une part importante dans notre travail quotidien.

A posteriori, et c'est en ce sens que ce temps d'analyse réflexive apporte tous ces bénéfices, on peut même rajouter que cette phase d'analyse s'est elle-même constituée en 3 temps ou en 3 sous

phases.

Nous avons donc mis dans un premier temps, ou première phase, en relation, les divers éléments de la situation. Nous avons donc pu croiser les différents aspects de cette recherche et points de vue, trier, classer, les informations et d'étudier les arguments d'une manière non idéologique et aussi neutre que possible sur le plan affectif.

Ensuite nous avons tenté de clairement définir les objectifs de notre travail de recherche.

Définir ces objectifs a été pour nous une première étape réelle d'anticipation de la démarche.

Nous avons réalisé à ce stade que rentrer en phase de démarche de recherche est dans la plupart du temps une projection, c'est-à-dire une préfiguration d'un changement de situation, d'un apport, d'un objectif auquel on souhaite répondre étant admis que tout ceci reste une approximation.

En effet, on peut toujours avoir des objectifs mais qu'ils soient atteints ou non, il est essentiel de savoir ce que l'on vise, ce que l'on veut apporter comme réponses, propositions.

D'ailleurs, on est très souvent tenté d'assimiler objectifs et finalités, mais ce travail de recherche a pointé que pour nous les objectifs se situent plutôt du côté opérationnel des choses, les finalités plutôt du côté de l'état de ce que l'on veut atteindre, du côté des valeurs.

Phase 4 : Vérifier

Après avoir réalisé l'enquête de terrain et défini nos préconisations, nous avons choisi de les mettre à l'épreuve en rencontrant deux des principaux acteurs de notre objet d'étude – le Vice-Président de l'Université pour le volet de la formation et le Président de l'association Réciprocités pour celui des professionnels - pour d'une part, parachever notre travail d'hypothèses, d'analyse et nos propositions, et provoquer un "retour sur expérience" à la fin de notre cheminement, en revenant aux fondements de la commande dans une posture désormais plus réflexive.

Cette démarche contribue à ce que l'on peut appeler notre auto-évaluation et elle se distingue pour nous clairement d'une tentative de bilan dans la mesure où elle ne fait pas appel à un jugement sur notre activité et ses résultats.

En ce sens, elle permet certes, dans l'immédiat, de corroborer les pistes d'ajustements que nous proposons pour améliorer la situation de départ, mais c'est surtout un moyen pour nous de mesurer notre propre progression entre un positionnement initial très ouvert et une approche plus avertie dans la phase des résultats.

Phase 5 : « Créativité »

Cette phase que nous avons choisi d'appeler « créativité » a fait appel en nous à ce que nous appelons le moment de la production des idées, idées innovantes dans le projet.

Il n'a pas été facile pour nous 4 de passer du descriptif et de l'analyse à cette phase de créativité car il existe une certaine rupture dans cette phase de recherche.

En effet, tout le travail de construction de ce travail de recherche a tourné autour d'une volonté d'objectiver, sur la rigueur et le raisonnement.

A contrario, la création de pistes de solutions innovantes ou non reposent souvent sur l'imaginaire, l'originalité voire une pensée hors cadre.

C'est à la fois s'ouvrir à de nouveaux champs de vision, un temps d'ouverture en même temps qu'un nécessaire temps de rationalisation, de fermeture, pour permettre l'opérationnalité de la démarche, nécessaire objectivation régulée naturellement par le fait que nous soyons un groupe de 4 personnes, ce qui reste une garantie que l'on a pas si l'on est seul dans une telle démarche.

Conclusion

A partir des questions liminaires, l'enquête de terrain a consisté, dans ses objectifs, à rendre plus lisible ce qui se joue dans les relations entre la formation et l'emploi pour les acteurs en prise avec une organisation, celle de leur territoire. Nous avons voulu démontrer que la formation peut, avec quelques ajustements par rapport aux compétences requises, participer de la reconnaissance des métiers du développement territorial pour les professionnels dont l'intervention se révèle de plus en plus complexe et qui doivent dans leur action faire appel à un ensemble de savoirs hybridés et composites.

Toutefois, au-delà des ajustements somme toute assez techniques qui pourraient contribuer à mieux structurer les liens entre le milieu de la formation et celui de l'emploi, une finalité s'est adossée à ce qui, d'un point de vue fonctionnel, « pose question » : l'enjeu central pour les professionnels se situerait davantage dans les processus à élaborer pour aller vers une reconnaissance politique de leur action.

L'environnement dans lequel ils exercent en effet connaît des évolutions constantes. L'organisation des territoires varie dans le temps, dans l'espace, dans les configurations d'acteurs et de dispositifs en fonction de volontés politiques. Les métiers du développement territorial y sont de fait fortement exposés. Parce que les territoires reflètent et animent des réalités sociales particulières, on peine à formaliser un modèle de ces « boîtes à outils » de l'action publique.

Or, cette question de « modèle » renvoie nécessairement à celle des référentiels. Au-delà des pratiques formelles et formalisées des professionnels, il semble manquer un cadre idéologique de référence, une grille de lecture commune et partagée par les trois sphères : citoyens, techniciens et politiques.

Nos observations nous amènent à considérer que la tension se situerait donc dans les interfaces entre les politiques et les professionnels du terrain en quête de reconnaissance de leur identité, dans ce qu'elle véhicule comme valeurs agrégées au sein d'une solide culture commune. Au-delà de la légitimité de leur action c'est peut-être aussi la question même de son sens qui peut sembler brouillée par le poids du politique.

Cet aspect a émergé peu à peu dans notre travail et nous n'avons pas véritablement pu nous en saisir et tenter de décrire et d'objectiver ses manifestations. Parallèlement, l'une des orientations envisagées par notre commanditaire dans le cadre de ses activités universitaires et « en réseau » rejoint l'opportunité d'élaborer un référentiel, fondé sur le sens de l'action. Pourrait-il être un moyen stratégique de concourir à une meilleure reconnaissance de ces métiers, au moment où on assiste à l'émergence d'un portage institutionnel et politique régional ?

Si nous n'avons décrit que les contours d'une question finalement politique, nous avons toujours souhaité être rigoureux et impliqués dans cette étude de terrain et, *in fine*, notre modeste contribution aura en particulier voulu témoigner de la modernité des professionnels que nous avons rencontrés.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

BARBIER Jean-Marie, Olga GALATANU (dir.). *Les savoirs d'action : une mise en mots des compétences ?* Paris, L'Harmattan, 324 p. 2004

BEAUD Stéphane, WERBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, La Découverte, 2010

D'IRIBARNE Philippe, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989

DELMAS Corinne, *Sociologie politique de l'expertise*, La Découverte, Collection Repères, 2011

JAQUIER C., MANSANTI D., *Le développement social local*, Tome 2, 2005

PERRET Bernard, *L'évaluation des politiques publiques*, La Découverte, Collection Repères, 2001

SIMONET Jean et Renée « *Le management d'une équipe* », Ed. L'Organisation, Paris, 1987

WITORSKY R., *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris, Ed. L'Harmattan, 1998

Sites internet

Note de cadrage général. UNADEL : www.unadel.asso.fr et www.plateforme-metiers-dvt.org

Site de la formation Développement Social, Université Montpellier III Paul Valéry : <http://www.developpement-social.fr/>

Site de l'AERES <http://www.aeres-evaluation.fr/Etablissements/UNIVERSITE-MONTPELLIER-3>

Observatoire de la Vie Etudiante : <http://ove.univ-montp3.fr>

Enquêtes, Articles, Revues

« *Quelles équipes-projets pour les Politiques de la Ville de demain ?* », Inter réseaux des professionnels du développement social urbain, Actes de la 7ème Journée nationale des professionnels du Développement Social Urbain, 23 mars 2012, www.irdsu.net

AUTES M., (1998), *La relation de service identitaire ou la relation de service sans services*, Lien social et Politiques, 40 : 47-54.

CARBASSE P., *Des professionnels en quête de renouveau*, Revue A.S.H du 11/11/2011 n° 2731 3732

BREF du **CEREQ** : *Insertion des sortants du supérieur : les effets contrastés de la professionnalisation*, n°294-2, décembre 2011

CHENU F., *Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence*, Éducation permanente, n° 162, p. 201-208

FORS RECHERCHE SOCIALE, *Etude sur l'ingénierie locale de la politique de la ville*, Rapport d'études pour l'ACSE, Avril 2011

FUNG A., WRIGHT E.O., (2001), *Deepening democracy: innovations in empowered participatory governance*, *Politics and Society*, 29-1: 5-41.

GIRARD Vanessa, *Note bibliographique : les métiers du développement social urbain*, 2010, document de travail, <http://www.plateforme-metiers-dvt.org/spip.php?article44>

KIRCHNER J. TROGNON L. CAYRE P. BERGERON J. SEGUIN CALLOIS F., *Compétences et référentiel de compétences en ingénierie territoriale*, Projet IngéTerr Auvergne, Série Les Focus PDSR 3, 2011

LONCLE Patricia et ROUYER Alice, *La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale*, *Revue Française des affaires sociales*, 2004/4 n°4, p. 133-154.

MICHUN Stéphane, THEVENIAULT Martine, *Vers un dénombrement des professionnels du développement territorial : enquête exploratoire en Languedoc Roussillon*, DIDERIS, Rapport pour la DRTEFP, Décembre 2008

RAVON Bertrand, *Nouveaux emplois de l'intervention sociale urbaine* in *VEI Enjeu*, n° 124, mars 2001, p 70-71

WITORSKY R., *De la fabrication des compétences*, *Education permanente*, 2,153 : 57-69 1997, *Evolution de la formation et transformation des compétences des formateurs*, *Education Permanente*, 132, 59-72

Les Relations Emploi – Formation Dans le champ du Développement Territorial

*Etude de Terrain réalisée par
Corinne Dossetto, Jean-Christophe Dubois, Hervé Nuel, Jean-Loup Riche*

*Rapport d'étude pour la Commande de l'UNADEL,
Union Nationale des Acteurs du Développement Local
& de l'Association RécriproCités LR*

Annexes

Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale

**IRTS – IFOCAS, Montpellier
2011 – 2012**

Domaine de Formation 2 : Conception et conduite d'actions

**Accompagnement Méthodologique :
Olivier NOEL**

Maître de Conférences associé
en Sociologie Politique
Université Montpellier 3
Chercheur-associé à l'INED
Unité Migrations Internationales et Minorités

Le Panel des personnes interrogées

	Initiales	Structure	Fonction	Ancienneté	Formation(s) initiale(s)	Type d'entretien
1	CN	Centre de ressources Politique de la Ville	Responsable	1	NC	12 Entretien exploratoire (de décembre 2011 à juin 2012)
2	AB	Université Montpellier III	Coordonnateur pédagogique	NC	NC	
3	JM	Université Montpellier III	Ancienne étudiante	Master obtenu n-2	Master 2 « Aménagement et projets de territoire »	
4	PB	Université Montpellier III	Coordonnateur pédagogique	NC	NC	
5	YB	Université Montpellier III	Vice-Président	NC	Doctorat Droit Public	
6	DB	DIRECCTE	Coordonnateur Action Territoriale	>10	NC	
7	HN	Université Montpellier III	Ancien étudiant	Master obtenu n-5	Master 1 Développement Social	
8	JCD	Université Montpellier III	Ancien étudiant	Master obtenu n-5	Master 1 Développement Social	
9	VP	Direction Habitat et Cohésion Sociale (Ville)	Coordinatrice Ateliers Santé Ville	4	DESS Projets de santé	
10	MB	Service Politique de la Ville	Chargé de mission Emploi	3	DEA Cultures et Civilisations	
11	CD	Mission Locale	Chargée de projet	9	DEA Lettres et Arts	
12	GM	Association de Professionnels DSU	Président	>10	DEFA	
13	BCL	Groupement d'Intérêt Public DSU de l'Agglomération	Directrice	>10	MST Aménagement et environnement DEA Aménagement et développement territorial	Entretien collectif (juin 2012)

14	JMT		Chargé de mission Emploi	>10	DESS Génie social	
15	TP		Chargé de mission Habitat et cadre de vie, Rénovation urbaine	>10	Maîtrise urbanisme DESS aménagement de l'habitat	
16	CL		Chargé de mission Développement social et Réussite Educative	>10	MST Gestion et développement social	
17	MT	Réseau P'actes Locaux	Déleguée générale	14	Doctorat Lettres Doctorat Sociologie Economique	Questionnaires (mai et juin 2012)
18	NC	Syndicat Mixte de Pays	Chargé de mission Agenda 21	5	Khâgne	
19	SB	ONG	Chargé de mission développement territorial	12	Maîtrise Agronomie	
20	NC	« Association de développement local »	Bénévole	NC	DESS Ingénierie développement local	
21	Anonyme	« Association de développement local »	Responsable de projet territorial	6	MST Aménagement et environnement	
22	NC	Syndicat mixte de Pays	Directrice	1	Master Aménagement et développement territorial	
23	NC	« Association de développement local »	Président	1	Doctorat Sciences Economiques	
24	NC	Conseil Régional	Chef de Service Pôle Appui Territoires	3	Doctorat Géographie	
25	NC	« Association de développement local »	Présidente	4	Autodidacte	
26	NC	Collectivité locale	Coordinateur Programme Educatif Local	1	Doctorat de sociologie	
27	NC	Collectivité locale	Coordinateur Programme Réussite Educative	4	Brevet d'Etat Educateur Sportif	
28	NC	Collectivité locale	Coordinatrice Ateliers Santé Ville	4	Master 2 Gestion des Etablissements sanitaires et sociaux	

29	NC	Association	Chargé de mission	NC	DESS Aménagement des politiques de la ville
30	NC	Collectivité locale	Chargé de mission	3	DESS Urbanisme
31	NC	Collectivité locale	Coordinateur Réussite Educative	3	Maîtrise Sciences Economiques GRH
32	NC	Collectivité locale	Chef de projet CUCS	5	DESS Conception et conduite de projet en intermédiation sociale
33	NC	Collectivité locale	Chargé de mission Développement social et territorial	3	Master 2 Intermédiation et Développement Social
34	NC	Collectivité locale	Chargé de mission Développement social et territorial	3	Master 2 Intermédiation et Développement Social
35	NC	Collectivité locale	Directrice thématique Egalité des Chances	5	Master 2 Stratégies des organisations
36	NC	Collectivité locale	Chef de projet CUCS	12	Maîtrise de biologie des organismes et populations
37	NC	Collectivité locale	Coordinateur Programme de Réussite Educative	6	Diplôme d'Etat Assistant de Service Social

NC : Non communiqué

1993 – 2012 :
Quelle(s) évolution(s) des métiers du développement territorial ?

Notre démarche qui interroge les relations entre l'emploi et la formation, les compétences, les contextes dans lesquels les professionnels évoluent, ne saurait faire l'économie de l'évolution dans le temps de ces métiers.

Pour le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, le terme de « métier » renvoie à un « niveau de regroupement de l'organisation du travail. Il s'agit d'un ensemble d'emplois liés par une même technicité présentant un noyau dur commun d'activités et requérant des compétences proches. Il **évolue** en fonction des **progrès** des sciences et techniques, des **transformations** de l'environnement (économiques, politiques, sociales, culturelles). »

Le métier peut ainsi se définir par des savoirs et des savoir-faire techniques spécifiques et propres à un ensemble de professionnels, participant de leur identité commune, appelés à évoluer par l'agrégation des savoirs et de l'expérience en lien avec les changements de son environnement. La Plateforme des Métiers dans sa vocation prospective souligne que « [ses] participants se sont largement accordés sur **les transformations très rapides qui affectent ce champ** sous l'effet de nombreux facteurs, montée en puissance du référentiel de développement durable, recomposition des politiques publiques de l'Etat, réforme des collectivités territoriales, adoption de nouvelles formes de management par les collectivités publiques, explosion de l'offre de formation universitaire que la mise en place du LMD a renforcé... », et adosse à notre commande un « Projet d'étude sur l'évolution des métiers et des relations emploi-formation ».

C'est cette question que nous avons choisi d'interroger à partir du **Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois**, dans sa version première en 1993, comparée à la dernière, actuelle, de mars 2012²⁴.

La comparaison des deux grilles met d'abord en évidence une évolution qui porte sur la somme des intitulés des métiers du développement local : de 12 appellations à l'origine, 35 sont recensées en 2012. Que traduit cette profusion ?

- L'apparition de **4 nouveaux métiers** tout d'abord : les Conseillers en développement local, les Développeurs économiques ou culturels, les Responsables de développement local et les Urbanistes font leur apparition sous le même code (K1802).
- En 2012, leurs lieux d'exercice ne sont plus réduits à 3 secteurs recensés de façon générique (public, privé et associatif), mais s'étendent à 8 environnements professionnels : société d'économie mixte, organisme de logement, bureau d'études...
- Autre caractéristique, les métiers sont désormais rattachés à une échelle du territoire : ils dépendent d'un périmètre : l'international, la région, l'intercommunalité, le pays et la ville dans un premier temps, puis, comme en « poupées russes », ils sont affectés à 3 autres ensembles : social urbain, habitat social, rural.

De la « stratégie globale » aux « domaines d'intervention »

En face de l'abondance des intitulés et de leur arborescence, dès lors que l'on compare cette fois les activités et les compétences, le ROME en 2012 y adjoint :

²⁴ ROME 23 211, « Conseiller, conseillère en développement local », ANPE, 1993, et ROME K1802, « Développement local », Pôle Emploi, mars 2012

- Dans l'activité : le développement durable, l'emploi, les actions de conseil et d'accompagnement ;
- En ce qui concerne les compétences de base et spécifiques, les « savoirs techniques et procéduraux » sont désormais détaillés : économie, comptabilité, gestion administrative, sociologie des organisations, communication²⁵.

Pour illustrer ces évolutions et faire du lien avec notre étude des relations avec la formation universitaire, les métiers qui dans nos entretiens sont rattachés à un Master connaissent une transformation semblable. On exerçait en 1993 le métier de chargé de mission, de projet ou de coordonnateur « en développement local », soit 3 intitulés et un domaine d'activité global. Aujourd'hui, nous recensons 20 appellations, soit presque 7 fois plus de dénominations de métiers, à niveau de qualification identique, mais déclinés en domaines d'intervention :

- Chargé / Chargée de développement culturel
- Chargé / Chargée de développement économique
- Chargé / Chargée de développement local
- Chargé / Chargée de développement social
- Chargé / Chargée de mission développement de zones d'activités
- Chargé / Chargée de mission développement économique
- Chargé / Chargée de mission développement local
- Chargé / Chargée de mission développement urbain
- Chargé / Chargée de projet de développement social urbain
- Chargé / Chargée de projet en aménagement du territoire
- Chargé / Chargée de projet en gestion urbaine de proximité
- Chef de projet contrat de ville
- Chef de projet de développement local
- Conseiller / Conseillère en développement local
- Coordonnateur / Coordonnatrice de dispositif de développement local
- Coordonnateur / Coordonnatrice de projet de développement local
- Développeur / Développeuse économique
- Développeur culturel / Développeuse culturelle
- Responsable de développement territorial
- Responsable de projet de développement local
- Urbaniste

Les spécialités des métiers du développement sont désormais pléthore. Quels sont les changements structurels ou conjoncturels qui ont pu conduire à ces mutations professionnelles ?

Sur la période étudiée (du début des années 1990 à ce jour), il suffira de rappeler les réformes des politiques publiques et leurs enjeux qui ont impacté voire modifié la notion de « territoire ».

- La naissance des pays : en 1995, la LOADT, loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire, institue la notion de « pays²⁶ » et se trouve renforcée 4 ans plus

²⁵ Ces compétences sont effectivement citées par les professionnels interrogés dans notre étude

tard par la LOADDT, loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire. Celle-ci complète les textes sur **la décentralisation, l'urbanisme et le droit de l'environnement et se donne pour objectifs une démocratie plus participative ainsi qu'un développement durable et harmonieux des territoires.**

- Les intercommunalités : avec la loi relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale de juillet 1999, les *districts* et les *communautés de villes* sont transformés en **communautés de communes, communautés d'agglomérations ou communautés urbaines** ; certaines sont créées *ex nihilo*.

Entités juridiques définies par le nombre de leurs habitants, chacune se voit attribuer des compétences : les communautés de communes ont en charge **l'aménagement de l'espace et le développement économique** ; les communautés d'agglomérations y ajoutent les **transports collectifs urbains, l'équilibre social et la Politique de la Ville** ; enfin, les communautés urbaines se voient aussi confier **l'urbanisme**.

- Dans ce cadre donc, des projets d'urbanisme, d'habitat et de cohésion sociale urbaine relèvent de la Politique de la Ville, compétence obligatoire et politique contractuelle, qui a pour vocation d'intervenir en faveur des habitants des quartiers en difficulté avec 5 priorités :
 - **L'accès à l'emploi et le développement économique,**
 - **L'amélioration du cadre de vie,**
 - **La réussite éducative,**
 - **La citoyenneté et la prévention de la délinquance,**
 - **La santé,**

Ainsi que transversalement **l'intégration, la lutte contre les discriminations et l'accompagnement de la jeunesse.**

- Le développement durable par l'approche territoriale est désormais pris en compte dans les politiques publiques, notamment dans le cadre de la nouvelle génération des **contrats de plan (puis de projets) Etat – Région** (2000-2006 puis 2007-2013) par lesquels l'Etat et les régions s'engagent pour une programmation pluriannuelle de projets visant **la compétitivité et l'attractivité du territoire, la promotion du développement durable, la cohésion sociale et territoriale.**

Ce rapprochement de l'évolution des métiers avec l'histoire de son contexte permet ainsi de valider **leurs interactions**. L'aménagement du territoire ayant suivi nombre de mutations au cours des vingt dernières années, les transformations induites pour les métiers du développement territorial se traduisent, avec un même lexique, en autant de facettes : domaines d'interventions pluriels, compétences diversifiées, identités professionnelles hybridées, sémantique en renouvellement.

²⁶ « Catégorie administrative d'aménagement à caractère géographique désignant un territoire présentant une cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale, à l'échelle d'un bassin de vie ou d'emploi afin d'exprimer la communauté d'intérêts économiques, culturels et sociaux de ses membres », Article 22 de la LOADT du 4/02/1995.

La dimension identitaire et personnelle

Pour autant, dès lors que l'on s'accorde à relier le terme de « métier » à une **identité** sociale selon la définition que nous avons retenue, il semble nécessaire de considérer également, au-delà des technicités et compétences d'une part, au-delà aussi des schémas historiques et structurels, la dimension individuelle qui contribue à **incarner une profession**. La Plateforme des Métiers le revendique aussi : « Le professionnalisme engage également les qualités de l'individu, la motivation et l'engagement personnels, la sédimentation des différentes expériences professionnelles ou non professionnelles ainsi que la posture, le positionnement qu'il adopte dans l'action ».

Si les fiches du ROME mentionnent en 1993 des « capacités liées à l'emploi », cet aspect a disparu dans la version actuelle ; les aptitudes personnelles qui étaient recherchées dans les métiers du développement territorial en 1993 sont-elles les mêmes vingt ans plus tard ?

Nous avançons ailleurs dans notre étude qu'aujourd'hui, « *le décloisonnement et la coordination accrue entre les différents services, la multiplication des réunions collectives, l'attention plus grande portée aux exigences de l'utilisateur ou du client... font que les relations occupent une part importante de l'activité. [...] L'investissement attendu relève souvent du savoir être et engage donc la personnalité toute entière*²⁷ ».

Se rapproche-t-on d'un socle invariable de ces métiers ?

²⁷ « Compétences professionnelles »

Compétences professionnelles

Il est commun de parler de compétence, ou encore de compétences professionnelles. L'industrie admet que la compétence est avant tout le **savoir-faire** en situation. Dans les secteurs moins ancrés dans de processus et protocoles, qu'en est-il ?

Des travaux récemment publiés, et très discutés, évoquaient même que le savoir-être n'existe pas ! Aspect difficile à entendre pour les métiers de l'ingénierie territoriale et du développement social.

Dans la mesure où ces compétences s'adressent à des professionnels, notre définition empruntera aux travaux des domaines des sciences de l'éducation, de la psychologie du travail et de la didactique professionnelle.

Trois notions.

La définition que nous donnons de la compétence professionnelle s'appuie donc sur trois notions.

- La **première notion** considère que la compétence est proche d'**un système intégré de savoirs au sens large** (savoir, savoir-faire, savoir-être,...) comme le signale F. CHENU ²⁸.

Cette notion se retrouve en partie dans la définition de R. WITTORSKI ²⁹ : « La compétence correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'auteur de la situation ».

- La **seconde notion** considère que **la compétence permet d'aboutir à une performance**, laquelle pour certains auteurs ne représente que sa part observable voire mesurable. De plus, cette compétence est mobilisable dans plusieurs contextes professionnels ou familles de situations.
- Cependant, pour que les deux notions précédentes prennent effet, il est important d'y adjoindre une **troisième**. Une compétence requiert pour son acquisition et sa mise en œuvre que le professionnel soit en mesure de **mener une activité réflexive au cours même de sa réalisation ou après celle-ci**.

Ainsi est compétent un professionnel qui :

- Mobilise et organise différents savoirs et gère les émotions révélées au cours de leur acquisition et de leur mobilisation.
- Analyse le contexte dans lequel il utilisera sa compétence pour rester performant.
- Régule sa compétence au cours même de sa réalisation et l'analyse à distance tant sur le plan de son processus que de sa performance

²⁸ Chenu F., Vers une définition opérationnelle de la notion de compétence, Éducation permanente, n° 162, p. 201-208

²⁹ Analyse du travail et production de compétences collectives, Paris, Ed. L'Harmattan, 1997. Wittorski R. 1998, De la fabrication des compétences, Education permanente, 2,153 : 57-69 Wittorski R. 1997, Evolution de la formation et transformation des compétences des formateurs, Education Permanente, 132, 59-72

- Transfère cette compétence dans différentes familles de situations, tout en gardant un niveau de performance attendu.

- Sait que toute famille de situations suscitera des conflits de nature éthique questionnant alors la valeur de sa compétence.

Savoir agir avec compétences en situation présuppose donc de posséder des ressources personnelles ou externes, en utilisant des combinaisons de ressources pertinentes pour une pratique professionnelle efficace.

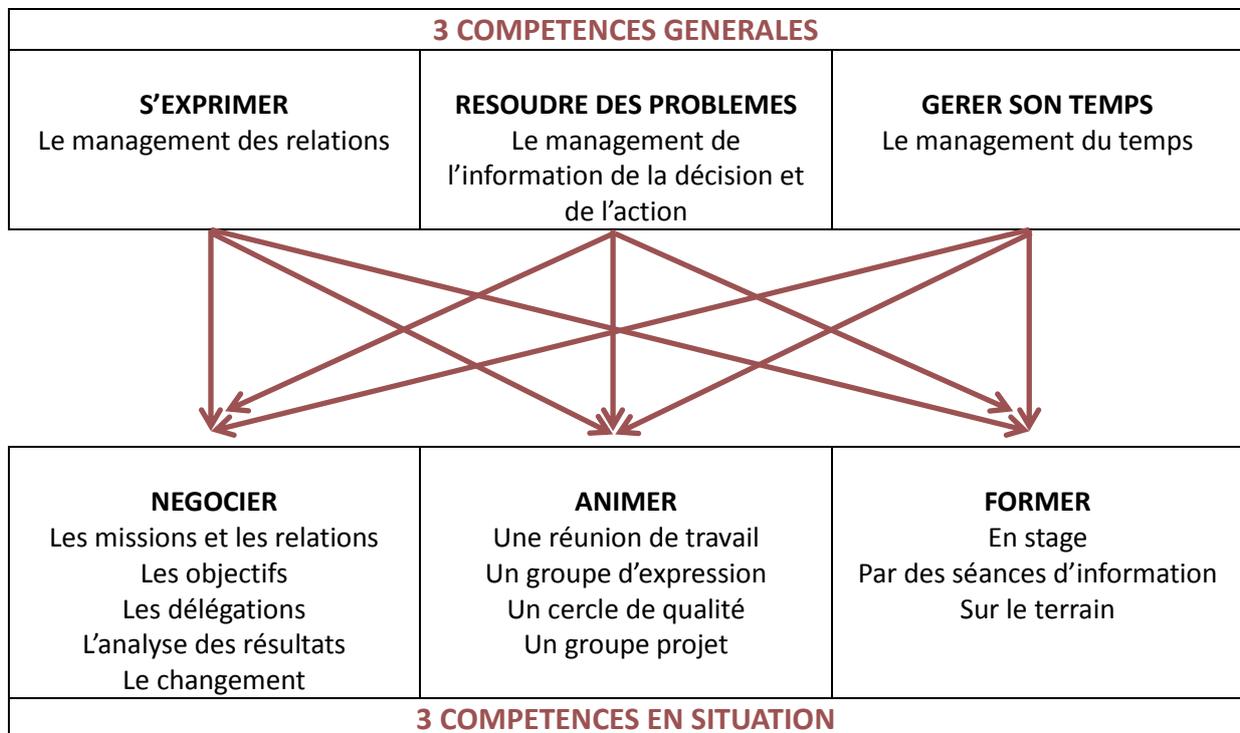
Ce n'est donc pas seulement avoir des ressources personnelles comme les savoirs théoriques (connaissances), des savoirs procéduraux (savoir-faire techniques, méthodologiques, relationnels...), des savoirs pratiques (savoirs et savoir-faire d'expérience), ou des ressources externes (guides, réseaux d'expertises, associations professionnelles...) mais bien les combiner dans une situation professionnelle, montrant de réelles performances entre les résultats attendus et les résultats obtenus et porter un regard réflexif.

Dans le champ du développement territorial.

Mais pour bien gérer et conduire un projet dans le champ du développement territorial, du développement social, quelles compétences faut-il avoir ?

Pour tenter de répondre à cette question, appuyons nous sur le schéma proposé par deux auteurs, Jean et Renée SIMONET³⁰ ; Ces auteurs schématisent ainsi cette organisation de compétences dans le cadre du management :

LES 6 COMPETENCES ESSENTIELLES DU MANAGER



³⁰ Jean et Renée SIMONET « *Le management d'une équipe* », Ed. l'Organisation, Paris, 1987

Pour ces auteurs, les compétences clés sont donc :

- Savoir communiquer Informer (comprendre les mandats, formuler des objectifs, technique de lecture, etc.)
- Savoir résoudre des problèmes et prendre des décisions (établir des priorités, préparer des décisions, etc.)
- Savoir négocier et gérer des conflits
- Savoir animer
- Savoir former
- Planifier (agenda, gestion de projets, etc.)
- Réaliser (ergonomie, documents de projet, etc.)
- Contrôler (qualité, contrôle par des tiers - par soi-même, etc.)
- Evaluer (aperçu rétrospectif, échange d'idées, présentation, etc.)

Les compétences à l'épreuve de la performance.

La compétence professionnelle comporte donc trois notions indissociables qui dépassent la notion de transposition didactique qui fait le lien entre la compétence et le(s) type(s) de savoir(s) mobilisé(s) dans la situation, ou la famille de situations similaires considérées. Dans une catégorisation en 5 types de savoir, cognitif, réflexif, procédural-praxéologique, psychoaffectif et social, quels sont les savoirs spécifiques à chaque catégorie ?

Dans le champ des ressources humaines, le management par les compétences se présente alors comme l'une des voies de cette volonté de performance³¹.

Les organisations sont évaluées à l'aune de leur performance dans la valorisation des compétences. Trois idées sont importantes : la compétence n'est pas un bagage que l'on apporte (elle s'éprouve dans sa mise en œuvre), elle est savoir être plus que savoir ou savoir faire, c'est l'entreprise qui juge la compétence (ou l'évalue).

Ces trois idées dessinent un vaste espace de jeu pour des significations possibles, entre réalisme professionnel et ambition de « révolution managériale ».

Ce vaste espace de jeu est, en fait, celui d'une « refondation sociale », c'est-à-dire celui de la recherche négociée d'un nouvel échange salarial : la performance contre l'employabilité.

La notion générale d'apprentissage collectif complète cette approche du point de vue des organisations. Comme les compétences sont par définition fugitives, elle favorise une tendance au changement permanent.

Ainsi, l'émergence de la valeur « compétence » légitime une transformation qui conduit progressivement à une individualisation du travail, à de nouveaux modèles organisationnels et de management, source, pour certains auteurs, de souffrance au travail.

L'attention va être désormais portée sur la « motivation », la « ressource humaine », la « gestion des conflits »...

Cette démarche conduit souvent à nier la différence entre travail prescrit et travail réel.

Cette forme d'organisation tend à faire des hommes des machines interchangeables, prévisibles et programmables. Soit des organisations très « lâches » dans lesquelles le salarié est libre de faire comme il l'entend, presque comme il le souhaite du moment qu'il en rend compte dans les reporting qui lui sont demandés.

³¹ BARBIER Jean-Marie, Olga GALATANU (dir.) (2004). *Les savoirs d'action : une mise en mots des compétences ?* Paris : L'Harmattan, 324 p.

La place de la reconnaissance, celle des identités au travail et celle des régulations multiples qui sont le propre du travail en sont du coup bouleversées par un management par objectifs et évaluations : il n'y a plus de relation entre le travail bien fait et la reconnaissance qu'on peut en attendre puisque ce n'est plus cela qui est attendu ou exigé par l'entreprise.

Le travail est ainsi vidé de son sens : le travailleur perd la notion d'œuvre dans le travail qu'il réalise et qui pour autant lui échappe instantanément.

Or, l'estime de soi passe également par le fait d'appartenir à un groupe social, d'être reconnu par ses pairs comme un « bon professionnel », participant ainsi aux régulations, formelles et informelles, qui font le travail humain. En effet, la capacité à donner du sens à une contrainte, ce qui tend à la rendre supportable, est le propre du travail.

Le compromis, avec sa contingence et par son imperfection, est inscrit dans les régulations du travail. Cela passe jusqu'alors par un travail éminemment collectif, quel qu'il soit, et non seulement par le dialogue social organisé ou par la négociation collective.

Le «refoulement » de ces éléments de reconnaissance et des régulations informelles, qui sont l'essentiel des régulations au travail, se présente maintenant avec la légitimité apparente d'une contrainte économique. Le sentiment de perte de sens, qui en découle, est accru par le fait que les objectifs à atteindre ne sont plus fixés par la hiérarchie mais censés être le résultat soit d'audits internes auxquels les salariés auront eux-mêmes participés, soit d'une majoration automatique des résultats de l'année précédente (transformant la réussite passée en potentielle source d'échec).

La détermination des objectifs résulterait d'un libre consentement et d'une intériorisation de la norme. Or l'injonction de performance conduit à fixer des objectifs dont la réalisation totale résulterait d'une sur performance.

Le décloisonnement et la coordination accrue entre les différents services, la multiplication des réunions collectives, l'attention plus grande portée aux exigences de l'utilisateur ou du client... font que les relations occupent une part importante de l'activité.

De tels changements heurtent des identités professionnelles structurées autour de la technique et des savoir-faire traditionnels, des salariés antérieurement attachés à des postes fixes ou centrés sur des activités beaucoup plus séparées au sien desquels chaque salarié pouvait s'inscrire et se repérer comme membres d'un tout ordonné et hiérarchisé, fonctionnant encore selon une logique d'honneur qui dicte à chaque groupe professionnel un sens du devoir et de la responsabilité ³².

L'investissement attendu relève souvent du savoir-être et engage donc la personnalité toute entière. Mais ce modèle renvoie nécessairement à ses propres limites, à son incapacité à être excellent, et potentiellement à une mésestime de soi. Faille narcissique, désintérêt à collaborer, pression importante voire extrême, perte de sens du travail, la multiplicité des « injonctions paradoxales » sont autant de facteurs qui peuvent entraîner des comportements finalement contreproductifs : agressivité, fatigue... Les situations de harcèlement nous ont été décrites non pas comme une prolifération « d'une génération spontanée de pervers », mais comme l'un des symptômes de la difficulté d'« être ensemble » dans des organisations qui cherchent ou conduisent à aligner des individualités.

³² Philippe d'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1989.

**La participation des usagers, un enjeu de l'action publique locale.
Travail préalable à une problématisation de la commande**

Les métiers du développement local, du développement social, ont pour caractéristique particulière de devoir agir, localement, sur et avec la mobilisation citoyenne, **la participation des « usagers » des politiques publiques locales.**

Dans le travail préalable que nous sommes en train d'élaborer, il semble intéressant de nous arrêter un temps sur ce concept afin d'amender notre réflexion vers **une problématisation** de la commande globale qui nous est faite dans le cadre de la présente recherche action.

Nous verrons, après un développement théorique, comment inclure cette préoccupation singulière dans le cadre de notre travail d'étude de terrain.

Le **développement de la participation des usagers** résulte de trois facteurs :

- Une crise de légitimité de l'action publique
- Une évolution des profils de politiques publiques
- Une systématisation de l'évaluation

Des auteurs comme Patricia LONCLE, Politiste, et Alice ROUYER, Géographe³³, problématisent ainsi **l'enjeu de la participation des usagers au niveau local** :

« En quoi les éléments liés aux contextes locaux d'action publique influencent les formes de participation, les valeurs qui les sous-tendent, la portée des expériences, sur l'action publique locale ? »

Trois axes d'analyses se dégagent :

- La participation des usagers comme **outil de légitimation des acteurs locaux**, élus et professionnels
- Les liens pouvant être établis entre **participation des usagers et projets politiques locaux**
- Les apports des expériences de **participation du point de vue du renouvellement de l'action publique.**

I. Participation des usagers comme outil de légitimation des acteurs locaux.

En échos à divers constats :

- Eloignement des élus et professionnels de la réalité quotidienne des personnes.
- Désintérêt des élus
- Professionnels débordés, en sous nombre, intervenant dans des dispositifs « découpant les usagers en tranche »

La participation des usagers peut être utilisée à fin de :

Pour les professionnels : **participation des usagers comme élément de preuve de la modernité des acteurs**, de leur capacité à s'organiser localement (Devant la nécessaire coordination de divers dispositifs de politique publique par exemple).

La création de conseils municipaux « jeunes », « conseils locaux de la jeunesse », vient par exemple illustrer cette situation. En effet, ils sont calqués sur les conseils classiques (commissions en miroir de l'organigramme municipal, peu de visée de médiation avec la jeunesse locale...), et ne sont souvent

³³ LONCLE Patricia et ROUYER Alice, « La participation des usagers : un enjeu de l'action publique locale », Revue Française des affaires sociales, 2004/4 n°4, p. 133-154.

qu'une mise en scène visant à donner une image proche de la population aux élus locaux. Le pilotage de la mise en œuvre de schémas départementaux adoptent, quant à eux, une option de consultation citoyenne plutôt que réellement une participation active des « usagers » tout au long du processus d'élaboration, de conception, et de mise en place de dispositifs.

Pour les élus : légitimation à visée électorale par la participation d'usagers exclus (empowerment) vers un changement, une modernisation.

II. Participation des usagers et projets politiques locaux.

Deux courants idéologiques autour des notions d'**empowerment** et de **libéralisme**.

- **Approche consumériste, managériale, instrumentale** : implication essentiellement consultative autour de la collecte d'information. Ici maintien des services et des politiques des metteurs d'œuvre.
- **Approche démocratique** où l'utilisateur est capable d'exprimer et de défendre ses propres besoins : activation personnelle et politique des usagers. Ici services au service des usagers.

L'empowerment a été analysé par FUNG ET WRIGHT³⁴ en 2001 et présente selon ces auteurs certaines caractéristiques :

Du point de vue de son fonctionnement propre :

- Une orientation pratique
- Une participation BOTTOM-UP
- La production de solutions issues de processus délibératifs

Du point de vue du fonctionnement institutionnel :

- Un transfert de compétences
- Une centralisation du suivi et de la coordination
- Une intégration au fonctionnement institutionnel

III. Participation des usagers et renouvellement de l'action politique locale.

Ce lien, pour P. LONCLE et A. ROUYER, s'articule autour de **deux types de tensions** :

- Les **tensions entre secteurs et territoires** où s'affrontent deux logiques, les logiques sectorielles et les logiques territoriales (par exemple, avec la mise en place de l'APA, les marges de manœuvre des conseils généraux se limitent à un rôle essentiellement technique et informative sur les ressources locales en services et établissements. Les seules démarches participatives ont eu lieu autour des questions d'égalité devant la loi/disparités territoriales, besoins d'efficacité des dispositifs.).
- Les **tensions entre représentants de professionnels et associations d'usagers**. Pour Michel AUTES³⁵, les métiers du travail social peuvent être envisagés sous deux angles : « *Soit on*

³⁴ FUNG A., WRIGHT E.O, (2001), « Deepening democracy : innovations in empowered participatory governance », *Politics and Society*, 29-1 : 5-41.

³⁵ AUTES M., (1998), « la relation de service identitaire ou la relation de service sans services », *Lien social et Politiques*, 40 : 47-54.

considère que ces prestations immatérielles viennent s'imposer au demandeur, au-delà de sa propre demande, pour l'entraîner dans un processus d'imposition de normes de comportement qui produisent la dépendance(l'assistance), voire l'assujettissement ou la normalisation ; soit on considère en fait le cœur même de la relation en cherchant à produire l'autonomie du demandeur, à restaurer sa capacité d'action, à le libérer des dépendances qui ont provoqué sa demande, le secours matériel n'étant ici qu'un moyen de cette stratégie d'émancipation. »

Cette approche induit une **évolution du rapport de force entre représentants professionnels et association d'usagers.**

Les auteurs P. LONCLE et A. ROUYER font **l'hypothèse d'une double réalité** :

- Des professionnels qui voient dans le monopôle de la représentation un **enjeu majeur de reconnaissance**, notamment de la technicité de leur approche,
- Des usagers peinant à se faire reconnaître une **capacité potentielle d'action collective.**

Ceci peut nous amener, dans la commande qui nous est soumise, à évaluer, dans le travail de recueil de données, les liens entre ces deux représentations en ce qu'ils peuvent mettre à mal un processus de reconnaissance des professionnels territoriaux.

Quel danger, pour ces professionnels, dans les aspirations d'empowerment des citoyens de leurs territoires.

Nous avons pu assister, dans un autre secteur, et dans un processus singulier, la professionnalisation des centres à bas seuils d'exigence pour personnes toxicomanes comme « reprise de pouvoir » des professionnels du secteur après la mise sur agenda des problématiques sanitaires par les associations d'auto-support des usagers de drogues ayant permis le développement d'un dispositif de politique publique.

Qu'en est-il de ces questions dans le secteur du développement local ?

Nous sommes étudiants en formation sur le Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale ; nous vous rencontrons dans le cadre de l'étude de terrain de ce diplôme. Cette étude participe à au processus d'une recherche action de l'UNADEL. Elle porte sur les métiers du développement local et les formations universitaires « Master Intermédiation et Développement Social » et « Urbanisme et projets de territoire ».

Nous vous remercions pour l'attention que vous nous aurez consacrée – les réponses sont strictement anonymes et confidentielles.

JL RICHE, H NUEL, JC DUBOIS, C DOSSETTO

Grille d'entretien – Métiers du développement local

Quel a été votre parcours de formation ?

D'après vous, quelles sont les compétences requises pour remplir la fonction que vous exercez aujourd'hui ?

Les formations effectuées vous ont-elles apporté ces compétences ? Quels en sont les manques ?

Pouvez-vous nous décrire comment vous avez trouvé vos terrains de stage ?

Que diriez-vous des relations entre le milieu universitaire (pour votre cursus) et le monde professionnel ?

La personne interrogée :

Fonction :

Structure :

Ancienneté :

∞ Merci de nous avoir consacré votre attention ∞

Nous sommes étudiants en formation sur le Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale ; nous vous rencontrons dans le cadre de l'étude de terrain de ce diplôme. Cette étude participe à au processus d'une recherche action de l'UNADEL. Elle porte sur les métiers du développement local et les formations universitaires « Master Intermédiation et Développement Social » et « Urbanisme et projets de territoire ».

Nous vous remercions pour l'attention que vous nous aurez consacrée – les réponses sont strictement anonymes et confidentielles.

JL RICHE, H NUEL, JC DUBOIS, C DOSSETTO

Grille d'entretien – Formations du développement local

Comment est née la formation dont vous assurez la coordination ?

Quel en est le fondement pédagogique ?

Que pouvez-vous dire des relations que vous entretenez avec le monde professionnel ?

Cette formation permet-elle aux étudiants d'accéder à un emploi ?

Y a-t-il des retours de la part d'anciens étudiants sur leur activité professionnelle ?

La personne interrogée :

Fonction :

Formation concernée :

Etablissement :

Ancienneté :

∞ Merci de nous avoir consacré votre attention ∞

Madame, Monsieur,

Etudiants en formation sur le Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale et Master « Intermédiation et Développement Social », nous vous sollicitons dans le cadre de l'étude de terrain de ce diplôme. Cette étude participe au processus d'une recherche action de l'UNADEL et de l'association RECIPROCITES, qui regroupe des professionnels du développement local et de la Politique de la Ville. Elle porte sur les métiers du développement territorial et plus particulièrement sur la relations emploi /formation ; en tant que professionnel, votre point de vue nous sera précieux. Les réponses sont strictement anonymes et confidentielles.

JL RICHE, H NUEL, JC DUBOIS, C DOSSETTO – Etudiants

Questionnaire– Métiers du développement local

Vous êtes ...

Une femme

Un homme

Votre structure :

Votre poste :

Votre ancienneté à ce poste:

Votre âge :

Votre zone géographique :

1 - Quel a été votre parcours de formation (diplômes et principales formations) ?

2 - Pouvez-vous citer les compétences qui vous semblent centrales pour remplir votre fonction ?

Vous pouvez apporter un commentaire :

3 –Considérez- vous que votre formation initiale vous a apporté ces compétences ?

Complètement

Partiellement

Pas du tout

Vous pouvez apporter un commentaire :

4 - Quel(s) type(s) de formations en cours d'emploi (formation qualifiante, colloque, rencontres professionnelles...) avez-vous suivies ? Ont-elles répondu à vos besoins professionnels ?

5 - S'agissant de compétences professionnelles complexes telles qu'énoncées ci-dessous, quelle analyse avez-vous de votre niveau de formation ?

- Susciter la participation des usagers («Travail sur le « pouvoir d'agir »,...) :

Suffisamment formé partiellement formé insuffisamment formé

- Produire de la connaissance (diagnostic, étude, évaluation) :

Suffisamment formé partiellement formé insuffisamment formé

- Animer le partenariat (Mise en réseau,..) :

Suffisamment formé partiellement formé insuffisamment formé

-Assurer la gestion budgétaire et financière des dispositifs que vous gérez :

Suffisamment formé partiellement formé insuffisamment formé

-manager vos équipes :

Suffisamment formé partiellement formé insuffisamment formé

-développer des capacités relationnelles (relation avec les habitants, travail avec les élus, médiatiser les relations habitants/élus/institutions,...) :

Suffisamment formé partiellement formé insuffisamment formé

Vous pouvez apporter un commentaire :

Autres remarques que vous souhaitez apporter :

Merci d'avoir pris le temps de remplir ce questionnaire
Si vous souhaitez être informé(e) des résultats de cette étude,
Merci de nous communiquer vos coordonnées électroniques :

Fiche d'identité

Master Droit Economie Gestion à finalité Professionnelle
Mention Management des Ressources Humaines et du Développement Social

Spécialité : « Développement Social »

Lieu :

Université Paul Valéry-Montpellier 3
Route de Mende 34199 Montpellier cedex 5

Base légale :

Arrêté du 19 juillet 2007 relatif à l'habilitation de l'Université Montpellier 3 à délivrer des Masters.

Historique et contexte de la formation :

Ce master (M1 et M2) est le support universitaire nécessaire du Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale (DEIS - Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports) qui a pris la suite, au niveau I, en 2006, du DSTS (niveau II), articulé depuis 1984 avec la licence et maîtrise AES mentions développement social. Le master prend appui sur les expériences et pertinences professionnelles des filières AES « développement social » dans l'Université (centre agréé puis partenaire de la préparation du DSTS), du DESS Conception et Conduite de Projets en Intermédiation Sociale (habilité en 1998) puis du master Intermédiation et Développement Social (habilité en 2003). L'ancienneté de cette formation, sa reconnaissance par le champ professionnel, la durée des stages en L, M1 et M2 (enseignements alternés), son ouverture dès 84 à la formation continue (1/4 des effectifs) la font bénéficier d'un réseau solide d'intervenants professionnels, d'organismes d'accueil de stagiaires et de débouchés en termes d'emploi.

Niveau :

I - Grade de master : Bac + 5 ; 300 crédits européens (compatibles ECTS)

Publics :

Accès en 1ère année de master : pour être inscrits en master, les étudiants doivent justifier d'un diplôme national conférant le grade de licence ou d'une validation d'acquis prévue aux articles L613-3, L613-4, L613-5 du code de l'éducation. L'accès de l'étudiant titulaire des licences mentionnées dans le dossier d'habilitation est de droit.

Accès en 2e année de master : sauf cas de validation, l'accès en 2e année de master est subordonné à l'obtention des 60 premiers crédits. Le passage en 2e année de master professionnel s'effectue sur dossier en fonction des capacités d'accueil prévues dans le dossier d'habilitation.

Objectifs de la formation :

Le Master est volontairement pluridisciplinaire, ancré dans les sciences humaines et dans l'esprit des filières AES dont il est issu.

L'objectif scientifique partagé par les porteurs de projet est de contribuer à l'ouverture et au décloisonnement disciplinaire pour comprendre et accompagner la complexité du monde contemporain et la gestion de la diversité dans les organisations (approche gestionnaire, économique, juridique et sociale).

Il s'agit de donner aux étudiants les connaissances et les outils qui leur permettront de mener leurs projets en lien avec leur stage et à terme leurs projets professionnels avec un souci constant d'adaptation à la diversité des hommes, des situations et des cultures.

Le titulaire du diplôme aura acquis une solide culture générale et disciplinaire. Il sera à même de mobiliser les savoirs et savoir-faire pour concevoir et mener à terme des missions professionnelles et assurer une veille scientifique nécessaire dans un environnement en pleine évolution.

L'objectif de cette spécialité professionnelle est la formation des cadres de l'intervention sociale et du développement, de l'économie sociale et solidaire dans des fonctions d'expertise et d'ingénierie de projet : responsables de dispositif et de structure, chargés de mission, porteurs de projet, experts opérationnels.

La formation vise à :

- l'apprentissage et la mise en œuvre d'outils d'analyse sociologique, juridique, économique et de gestion
- l'acquisition des méthodologies du diagnostic, de l'évaluation et des montages de projet
- la conception de dispositifs d'observation, d'évaluation et de veille sociale

Elle s'accompagne d'un stage obligatoire de longue durée en Master 1 et 2.

Cette formation est également le support universitaire du Diplôme d'Etat d'Ingénierie sociale (DEIS) Seule formation en Région à articuler ces deux domaines, cette spécialité DS peut conduire à une double diplomation.

Métiers visés :

Secteurs d'activités :

Les emplois visés sont le plus souvent exercés dans des structures associatives et dans les collectivités territoriales.

Types d'emplois accessibles :

Les métiers visés correspondent tout particulièrement à chef de projet de développement, social, économique, culturel, à la coordination de réseaux, à la direction de structures ou de dispositifs partenariaux.

Au niveau ii (M1), sont plutôt associés des postes de : conseillers, animateurs, agent : animateur de développement local, conseiller en emploi et insertion professionnelle, conseiller en développement local, charge de développement social, animateur de réseau et dispositifs, chargé de mission, etc.

DS : Au niveau i (M2), les emplois visés sont plutôt dans la direction de structures et de dispositifs, le pilotage de réseaux, d'études (diagnostic), l'ingénierie : directeur de développement local, coordonnateur de dispositifs de développement, responsable de projet d'animation et de développement, coordonnateur de mission locale, coordonnateur de zone, coordonnateur social, chargé de mission de développement économique et culturel, charge d'études, chargé d'ingénierie sociale, ingénieur social, maître d'œuvre social, directeur de projet d'animation et de développement, chef de projet de développement social, économique et culturel.

Compétences visées :

Compétences ou capacités attestées :

Analyser des données globales et spécifiques ; observation et diagnostic (recueil et traitement de données) ; aider à l'énoncé des besoins des publics et populations ; appréhender les contextes socio-économiques et politiques locaux ;

Repérer les stratégies des différents acteurs concernés ; sensibiliser et mobiliser les publics et les partenaires institutionnels sur le programme ;

Monter les dossiers techniques, administratifs et financiers (connaître les mécanismes des

financements publics et parapublics) ; savoir monter un projet de financement européen
Maîtriser les techniques, outils et procédures du projet de sa conception à son évaluation (méthodologie de projet)
Communiquer et organiser la promotion externe des projets
Faciliter sur le terrain la mise en œuvre des actions, par l'expression, la participation et la coordination des partenaires ; se positionner comme « inter médiateur » d'intérêts divergents (les mettre en dynamiques efficaces)
Évaluer et pérenniser le projet

Compétences associées et spécifiques :

Gérer une équipe, ses tensions ; savoir gérer les pressions de groupes et de personnes
Savoir faire coopérer des équipes pluridisciplinaires
Savoir constituer un réseau de personnes-ressources
Savoir assurer l'interface avec les décideurs politiques
Savoir construire une posture éthique professionnelle

Connaissances acquises :

Cette formation, à finalité professionnelle, comprend des enseignements théoriques pluridisciplinaires (M1 et M2) et des séminaires thématiques, qui ouvrent également la formation à la recherche (expertise, diagnostic, recherche-action). L'orientation choisie met l'accent sur la maîtrise des outils permettant la gestion efficace d'une organisation tout en l'inscrivant dans une démarche éthique, celle d'un projet associatif, coopératif ou mutualiste. Elle vise ainsi l'acquisition de compétences juridiques, techniques et financières "situées" dans le cadre d'un ancrage territorial, c'est-à-dire en coopération avec ses acteurs et attaché à la pérennisation du développement économique et des emplois.

Durée :

Le master se déroule sur quatre semestres.
Formation semestrielle en "alternance" : deux jours de cours et deux jours et demi de stage par semaine.

Contenus :

Master 1 : Economie du développement - Management des organisations et des dispositifs - Analyse des politiques publiques (conception et évaluation) - Epistémologie, théorie des savoirs et de l'action - Méthodologie de la recherche (recueil des données...) - Enquête de terrain - Langue vivante - Socio-économie du travail - Espace social européen - Professionnalités de l'action sociale - Droit social - Economie sociale et solidaire - Conflits-négociations dans les organisations sociales - Traitement de l'enquête de terrain - Travail d'étude et de recherche-Stage - Environnement juridique et institutionnel de l'intervention sociale et de l'économie sociale - Séminaires thématiques
Master 2 : Fondements et enjeux de l'intermédiation sociale - La conception d'un projet en intermédiation sociale - Séminaires thématiques pluridisciplinaires (1) et (2) –
L'intermédiation sociale : organisation, ingénierie et stratégies d'acteurs - La conduite et l'évaluation d'un projet en intermédiation sociale.

Nature et forme des relations avec le monde professionnel :

En cours de formation :

- Participation d'intervenants professionnels : La formation Développement Social, très ancrée dans le champ professionnel en raison de son antériorité dans la région L-R et de sa situation stratégique en matière de formation (notamment collaboration avec l'IRTS et les partenaires

institutionnels locaux – département et région), fait intervenir, sous forme de conférences, encadrement méthodologique et rencontres, nombre de professionnels du secteur social et solidaire.

En M2 ainsi, les interventions de professionnels couvent 50% des enseignements.

- Les 2 années de la spécialité de master DS se déroulent en temps alterné (50% enseignements, 50% stages) durant toute l'année. L'équipe pédagogique, assistée d'un ingénieur d'études, entretient avec les milieux professionnels des liens étroits de coopération (accueil des stagiaires, encadrement des mémoires, participation aux soutenances.) Cette alternance est devenue un élément fort d'attractivité pour la filière, notamment parce qu'elle autorise un stage annuel de longue durée.
- La formation s'appuie pour les enseignements mais aussi les placements en stages des étudiants sur de multiples partenaires : collectivités territoriales, administrations, entreprises et établissements publics et privés, secteur associatif social, médico-social et coopératif (très dense dans le Languedoc-Roussillon).

L'UFR entretient depuis l'origine des formations, des liens très étroits avec les milieux professionnels et universitaires notamment ceux des RH et ceux du secteur social.

Conscientes de l'importance des réseaux et de l'interaction avec l'environnement socio-économique, les équipes pédagogiques, autour des formations, sont membres actifs d'associations : AIMS, ANDRH, ARACT, RUFSS (Réseau Universitaire des Formations au Secteur Social), Gammes (groupement d'associations mutualisées d'économie sociale à Montpellier) ; elles sont parties prenantes dans les réseaux professionnels et universitaires qu'elles ont parfois initiés en tant que membres fondateurs (AGRH, Réseau Référence RH).

La plupart des acteurs intervenants dans le champ de la RH et de l'intervention sociale en Languedoc-Roussillon sont partenaires du Master (interventions, participations à des tables rondes, conférences offres de stages, contrats d'apprentissage, recrutement...).

Ces liens étroits avec les milieux professionnels se traduisent par une forte participation de professionnels dans les formations, au conseil pédagogique des spécialités, et leur implication dans la vie de l'UFR. En 2009, un conseil de perfectionnement du Master est mis en place.

Deux projets phares, pour le prochain quadriennal, ont reçu le soutien des milieux professionnels et institutionnels ; il s'agit d'une fondation et d'un institut. Le CEREQ, les spécialités ESEEC et GSRH prévoient la création d'une fondation en partenariat avec l'école des Mines d'Alès et des partenaires économiques régionaux, fondation concernant l'innovation, l'emploi et les compétences collectives en Région.

- Les partenariats formalisés :

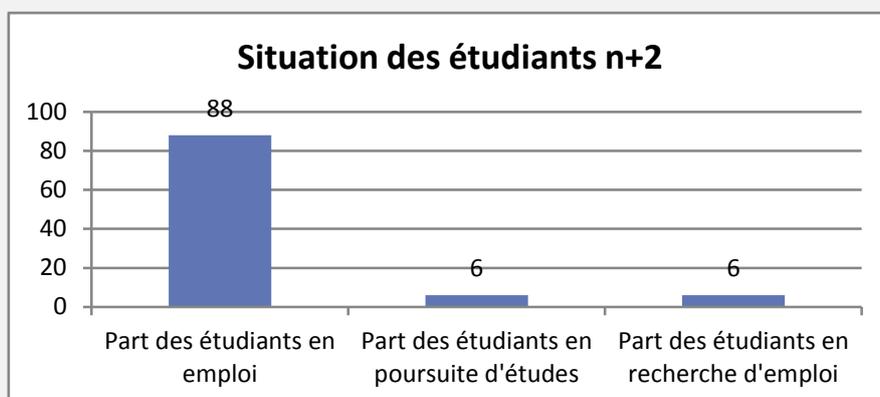
Fédérations de l'Éducation Populaire (CRAJEP, CEMEA, Peuple Et Culture, Léo Lagrange, Fédération des Centres Sociaux, Union Régionale des FJT, Fédération régionale des MJC) ; Fédérations d'associations du secteur social et médico-social : ADAGES ; APF ; GAMMES ; ADMR (Aide à Domicile en Milieu Rural) ; Centre National du Volontariat (Paris et Languedoc Roussillon) ; Centre Régional d'Éducation à la Santé ; CIMADE ; Société Régionale de Santé Publique, UREI, URIOPSS, la CRES ; FNARS, Carrefour des Patrimoines ; UR SCOP ; Collectivités territoriales (Conseil Général Hérault, Gard, Municipalité et Agglomération de Montpellier et Nîmes, Narbonne, ...), les CCAS des principales villes de la région L.-R., Communautés de communes, Conseil Régional, Administration (Rectorat (Service Social)), DRJS, DRAC, DRTEFP, DRASS, DDASS, PJJ, CAF Hérault, ACSE, ... Associations d'insertion, socio-culturelle, socio-professionnelle, d'économie sociale et solidaire : APIJE ; Association AEDE - Boutiques de Gestion ; CESAM ; Association DEFI ; CHRS Regain ; RAIH ...

Insertion professionnelle :

L'Université avance que « La mobilisation du réseau des diplômés reste par contre un objectif à réaliser pour l'amélioration de l'insertion dans la spécialité DS. En effet, malgré sa visibilité, l'accès à

un emploi correspondant à ce diplôme n'est pas immédiat en raison, notamment, des spécificités du secteur social. Par contre sur 3 ans les résultats de l'enquête interne à la spécialité montre une bonne insertion correspondant au niveau de diplôme. »

Taux d'insertion professionnelle des diplômés de Master 2 Professionnel (diplômés 2005 interrogés en avril 2007) :



Types d'emploi occupés (données août 2006) :

Fonction	Champs d'activité	Type de structure
Chargé-e de mission	insertion	Association d'Insertion par l'économique
	Insertion	PLIE, Lieu Ressources
	Formation	CNAM, Association d'Education populaire
	Education à la santé	Centre Régional d'Education à la Santé
	Communication / Animation	Collectivité territoriale
	Relations internationales	Collectivité territoriale
	Economie Sociale et Solidaire	Collectivité territoriales
Chargé-e de projet	Education, Animation, action sociale	Association, ONG, Municipalité
	Education à la santé (Alimentation)	Association
	Accueil – Intégration	Association
	Insertion par le Sport	Association
	Economie solidaire / micro-crédit	Association
Chargé-e d'étude et formation	Etude, recherche & formation	Association, institut de recherche
Directeur-trice	Insertion	Association, Mission locale
	Animation	Association, Fédération d'Education populaire
	Culture	Service culturel d'un département
	Social	Centre social
Chef de Service	Insertion - Intégration	Municipalité
	Insertion par l'économique	GEIQ
	Formation	Organisme public de Recherche
Agent de développement	Culture	Municipalité
	Insertion par l'économique	PLIE
Formateur-trice	Insertion	Association
	Travail social	Institut de formation en travail social
Animateur-riche de Réseau	Prévention sanitaire et sociale	Association, CHU,
	Socio culturel	Centre social
Réussites aux concours d'attaché territorial et de rédacteur		

Situation professionnelle - suivi des cohortes de 2003 à 2007 :

Promotion	CDI dans le secteur du social	CDI dans autre secteur	CDD secteur social	CDD secteur des services	Insertion non connue	Recherche d'emploi	Projet bénévole/volontaire
2003-2004	21	1	5	3	1		
2004-2005	23	1	16		2		
2005-2006	12	1	10	4	3		4
2006-2007	3	0	8	10	3	(7)	6

FICHE DE RECIT

Master « Intermédiation et développement social »

Fiche de récit réalisée suite à des échanges avec son coordonnateur,
Monsieur Pierre BUISSON

Les citations, entre guillemets, sont empruntées à notre entretien du 18 janvier 2012

Addenda à l'historique de la formation

Dans l'univers de savoirs théoriques dont l'Université et les grandes écoles sont les emblèmes, le master IDS se singularise dès sa genèse. La spécialité - contre toute attente - a d'abord été construite pour accueillir des professionnels, allant jusqu'à les associer dans le processus de recherche universitaire en préliminaire.

Le master DS est né pendant les années 1980, greffé au département AES (Administration Economique et Sociale) et co construit pour adhérer au cursus professionnel du DSTS (Diplôme Supérieur du Travail Social) et y accueillir les mêmes étudiants.

A sa naissance, le master DS a donc été conçu pour les salariés du travail social en reprise d'études ; son inspirateur, Alain MARCHAND, se définissait comme *« professeur d'économie politique, appellation que je revendique depuis longtemps, la notion d'économie politique me paraissant plus parlante et moins mathématique que celle de science économique. J'enseigne dans une faculté de lettres et sciences humaines, donc je fais de l'économie appliquée aux sciences humaines, autrement dit, je travaille surtout sur les questions de l'économie sociale, de l'économie du travail et je suis responsable de formation supérieure de travailleurs sociaux, en particulier d'un DESS sur l'intermédiation sociale... enfin je suis [des] activités militantes »*.

Par la suite l'université a ouvert les portes de la spécialité à des étudiants de formation initiale, non titulaires d'un Diplôme d'Etat, tout en conservant le système de l'alternance dans son organisation pédagogique. Ainsi son coordonnateur reprend l'historique et le lie au présent de la formation : *« cette valence professionnelle est non seulement toujours présente, elle est structurante depuis les origines »*.

L'ancêtre du master IDS, alors coordonné par une géographe, était le DESS intitulé *« Génie Social »*, diplôme qui avec la réforme du LMD a finalement abouti au Master conception et conduite de projets en intermédiation sociale, pour finalement devenir l'actuel Master IDS ; *« les dénominations ont dû évoluer en fonction des réglementations mais l'esprit est resté le même »*.

Les relations avec les milieux professionnels

« Le lien avec le monde professionnel est total parce que créé pour ce secteur-là »

Pierre Buisson revient à Alain MARCHAND qui « était très impliqué dans des interventions associatives, bénévoles, militantes, ce qui a pu favoriser les liens avec le milieu professionnel ». Le master a été construit sur la base de relations étroites avec les collectivités et autres fédérations associatives de la région.

Pour n'accueillir au départ que des professionnels, le master revendique d'être « toujours perméable aux évolutions professionnelles ». Les étudiants avaient (aussi) pour rôle celui d'interlocuteur à l'université pour expliciter les changements et les évolutions de leur quotidien au travail. Devenus formateurs, experts, encadrant des structures à caractère social, ils sont sollicités pour devenir intervenants ou chargés de cours.

Les responsables de la formation sont soucieux de correspondre au marché du travail ; ainsi, après avoir développé le champ de l'Economie Sociale et Solidaire dans les enseignements, ce sera en 2012 la création du parcours « Politiques de la Ville et Développement Territorial », une nouveauté dans le paysage universitaire à Montpellier puisque qu'il va former des professionnels de ces métiers au niveau I. « Le développement social est un terme général, on essaie ensuite de répondre aux champs et à la demande professionnelle ».

Fiche d'Identité

Master de Géographie

Mention Développement durable et aménagement

Spécialité Urbanisme et projets de territoire

Lieu :

Université Paul Valéry-Montpellier 3
Route de Mende 34199 Montpellier cedex 5

Base légale :

Arrêté du 19 juillet 2007 relatif à l'habilitation de l'Université Montpellier 3 à délivrer des Masters.

Historique et contexte de la formation :

La spécialité « Urbanisme et projets de territoire » est issue d'un DESS créé au milieu des années 1990, et d'un master professionnel en aménagement urbain.

Niveau :

I - Grade de master : Bac + 5 ; 300 crédits européens (compatibles ECTS)

Publics :

Accès en 1ère année de master : pour être inscrits en master, les étudiants doivent justifier d'un diplôme national conférant le grade de licence ou d'une validation d'acquis prévue aux articles L613-3, L613-4, L613-5 du code de l'éducation. L'accès de l'étudiant titulaire des licences mentionnées dans le dossier d'habilitation est de droit : Accès de droit aux étudiants titulaires d'une Licence en

géographie, aménagement ou environnement. Possibilité d'accès à la formation par validation d'acquis pour ceux qui ont un cursus de sociologie, sciences politiques, d'A.E.S., économie, architecture, histoire ou qui sont titulaires de licences professionnelles, de diplômes d'ingénieurs en aménagement, environnement.

Accès en 2e année de master : sauf cas de validation, l'accès en 2e année de master est subordonné à l'obtention des 60 premiers crédits. Le passage en 2e année de master professionnel s'effectue sur dossier en fonction des capacités d'accueil prévues dans le dossier d'habilitation. La sélection des candidats se fait uniquement sur dossier. Une session de sélection des candidats est organisée chaque année, fin juin-début juillet.

Objectifs de la formation :

Le master forme aux métiers de l'urbanisme (programmation, planification territoriale, conduite d'opérations de renouvellement urbain, etc.) et prépare aux concours de la fonction publique. Il permet d'acquérir une solide formation intellectuelle et professionnelle, ouverte à d'autres disciplines (sociologie, économie, histoire...), et proposant des débouchés dans l'enseignement, la recherche ou l'aménagement.

La spécialité a pour ambition de dépasser une vision sectorielle de la ville et de l'urbanisme et de penser l'aménagement urbain en prenant en compte les différentes échelles qui constituent les systèmes métropolitains, la diversité des territoires de l'urbain et un large spectre des problématiques et outils de l'aménagement urbain : planification et projet urbain, habitat et logement, transport, environnement, développement économique, développement urbain durable.

La géographie est une science sociale et l'aménagement du territoire est une démarche qui vise à renforcer la cohésion territoriale ; ces deux disciplines ont pour objectif un projet de développement économique durable et respectueux de l'environnement. Elles mènent une réflexion sur les interventions en matière d'infrastructures et de transports, de développement économique, de soutien au monde rural, de reconversion industrielle, de renforcement du maillage urbain, de protection du patrimoine naturel, culturel et architectural, en les soumettant à un impératif d'une utilisation plus harmonieuse de l'espace des sociétés. A Montpellier, les territoires privilégiés sont ceux de la Méditerranée, mais aussi, de part et d'autre, l'Europe et les pays du Sud.

Métiers visés :

De nombreux concours administratifs sont ouverts aux licenciés de géographie ; parmi ces préparations/formations on peut trouver :

- IPAG (Instituts de Préparation à l'Administration Générale)
- IRA (Institut Régional d'Administration)
- IEP (Institut d'Etudes Politiques) etc...

Mais également à des métiers aussi variés que :

- Attaché dans un service d'aménagement ou d'environnement
- Chargé d'étude en analyse spatiale, aménagement, environnement
- Chargé d'étude en géomarketing ou audit territorial
- Chargé de mission dans les organismes s'occupant des espaces protégés du gibier et de la faune sauvage

- Expert dans la gestion de l'environnement
- Expert en recherche et développement
- Ingénieur bureau d'études (cartographie, aménagement, gestion des risques, tourisme, etc...)
- Ingénieur en cartographie, systèmes d'information géographique et télédétection.
- Métiers de l'aménagement du territoire, de l'environnement et du développement alors que la très large prise en compte de ces questions par les collectivités locales accroît les débouchés tant dans le secteur privé (bureaux d'études...) que dans le secteur public (collectivités territoriales, établissements publics...);
- Métiers de la cartographie et des systèmes d'information géographique (SIG).

Compétences visées :

La spécialité interroge la ville en étudiant les enjeux, acteurs et territoires de l'urbain. Elle participe aux débats sur le périurbain, les éco-quartiers, les limites de la planification ou encore le processus de « gentrification ». Elle repose sur l'acquisition des connaissances théoriques, des séminaires sur des thèmes d'actualité, des « terrains » d'étude variés (Montpellier, Grand Paris, Tunis, Barcelone...), et, enfin, la maîtrise des outils CAO en sciences sociales.

Elle permet aux étudiants d'accéder à une connaissance fine des problématiques et des multiples dimensions de l'urbain (politique, institutionnelle, économique, sociale, juridique...) visant la capacité à identifier et à comprendre la complexité des enjeux sociétaux, territoriaux et d'aménagement, le fonctionnement des territoires, la diversité des acteurs de l'aménagement, et à penser l'aménagement urbain en articulation avec la maîtrise des outils techniques, réglementaires et financiers.

Les compétences à l'issue du parcours :

- Maîtriser les problématiques de l'aménagement urbain : politiques, économiques, sociales, juridiques, environnementales, en terme de développement durable et la complexité des enjeux ;
- Maîtriser les outils juridiques de l'aménagement urbain et les outils techniques et financiers ;
- Assimiler les méthodologies et les outils de l'analyse urbaine, comprendre le fonctionnement des territoires ;
- Assimiler les méthodes d'enquête en sciences sociales ;
- Maîtriser l'outil informatique (cartographie, traitement statistique, SIG, PowerPoint...) ;
- Monter des dossiers de programme ;
- Elaborer des diagnostics territoriaux ;
- Rédiger des notes de synthèse, des rapports d'étude ;
- Concevoir les outils de la planification urbaine ;
- Elaborer des scénarios d'aménagement ;
- Budgétiser des projets d'aménagement ;
- Restituer, présenter, communiquer en situation professionnelle ;
- Travailler individuellement et en équipe ;
- Conduire un partenariat dans la conduite opérationnelle des projets ;
- Animer des équipes pluridisciplinaires.

Durée :

Le master se déroule sur quatre semestres.

Formation semestrielle en "alternance" avec jusqu'à 40 semaines de stage

Contenus :

Les enseignements sont structurés autour de 4 axes :

Axe 1 : Gouvernance, planification, projet urbain

Axe 2 : Ville durable, habitat, transports

Axe 3 : Procédures, réglementation, foncier, concertation

Axe 4 : Méthodologie, enquête, cartes et plans

Master 1 :

Les territoires : concepts, outils d'analyse et perspectives

Méthodologie de l'enquête en sciences sociales et aménagement

Langue vivante

Bases pratiques en cartographie et SIG

Ville, projet urbain et gouvernance au Nord et au Sud

Ville durable et habitat

Transport, planification et aménagement urbain

Atelier tutoré 1 : diagnostic territorial

Atelier tutoré 2 : conduite de projet et urbanisme opérationnel

Ville et aménagement : pratiques de terrain

Stage (12 à 16 semaines) : rapport et soutenance

Master 2 :

Former de futurs aménageurs au développement intégré et durable des territoires

ENSEIGNEMENTS DE SPECIALITÉ :

Projet urbain et dynamiques sociales

Planification, urbanisme opérationnel et réglementaire

Formes de la ville, habitat et renouvellement urbain

Villes, transports et mobilités durables

Enjeux environnementaux de l'aménagement urbain

Atelier tutoré 3 : diagnostic territorial

Maîtrise des outils CAO en sciences sociales

Atelier tutoré 4 : conduite de projet et urbanisme opérationnel

Projet urbain dans l'espace euro-méditerranéen : pratiques de terrain

Stage (16 à 20 semaines) : rapport et soutenance

Nature et forme des relations avec le monde professionnel :

La spécialité consacre un volet important à la formation professionnelle en mettant en œuvre les moyens suivants :

La professionnalisation est assurée par l'implication dans les divers enseignements de professionnels de l'aménagement (PAST et intervenants extérieurs), la conduite d'ateliers qui font l'objet d'une commande publique, co-encadrés par des professionnels et des universitaires (réalisation de diagnostics territoriaux et construction de scénarii d'aménagement), la réalisation de stages dans des organismes spécialisés dans l'aménagement urbain (12 à 16 semaines en M1 et 16 à 20 semaines en M2), des sorties sur le terrain à la rencontre de professionnels, et en M2 un voyage d'étude à l'étranger dans une ville de l'espace euro-méditerranéen (Italie, Espagne, Tunisie...).

Les stages sont effectués en France ou à l'étranger. Des partenariats ont été mis en place avec des collectivités territoriales, des chambres consulaires et des écoles (architecture, ingénierie...). Les enseignements en première et surtout en deuxième année sont préparés et dispensés par des praticiens (architectes, urbanistes, programmistes, économistes de la construction, juristes,

paysagistes...) et des enseignants - chercheurs en géographie et aménagement. Les différents acteurs de la filière de l'aménagement sont donc impliqués dans la formation.

Insertion professionnelle :

Le suivi du devenir professionnel des étudiants n'est pas à ce jour mis en œuvre, même si les postes auxquels ils accèdent sont globalement identifiés :

Emplois de cadres territoriaux : chefs de projets, chargés de mission, d'études, consultants ; dans les collectivités locales, les établissements publics territoriaux, SEM, les services de l'Etat, agences d'urbanisme, bailleurs sociaux, bureaux d'étude, associations, ONG dans l'aménagement urbain ou la maîtrise d'ouvrage sociale.

Métiers de la coopération internationale dans des pays sensibles aux méthodes de l'aménagement urbain proches du modèle français : Maghreb, Afrique occidentale dans les ministères, collectivités territoriales, agences, ONG.

Fiche de Récit

Master de Géographie

« Urbanisme et Projets de Territoire »

Fiche d'expérience réalisée suite à des échanges avec son co – responsable,
Monsieur Alexandre BRUN

Les citations, entre guillemets, sont empruntées à notre entretien du 1^{er} mars 2012

Lien vers l'entretien : <http://www.mediafire.com/?9naa0lj6o2tbht5> – 1^{er} mars 2012

Addenda à l'historique de la formation

Le master UPT émane d'un DESS Urbanisme né en 1995. Son initiateur était alors Jean-Paul VOLLE, Maître de conférences de géographie à l'Université Paul Valéry et coordinateur à l'ORCES [Observatoire régional du changement économique et social] du groupe *Habitat, foncier, modes de vie*. Jean-Paul VOLLE est l'auteur d'ouvrages *La ville inventée, Montpellier Méditerrané*, *99 réponses sur la ville*, *Bulgarie : les systèmes de peuplement* ; il a dirigé l'ouvrage collectif *La planification durable du territoire* et préfacé *Nîmes, le choc de la modernité*. Il collabore également à des revues. Cette paternité participe de la notoriété de ce cursus, pour autant elle n'est pas pour Alexandre Brun un « héritage pesant », du fait que le contexte du master est en « constante évolution » ; ces termes seront d'ailleurs le fil rouge de nos échanges : il souhaite préciser en préambule que la maquette de la formation ne correspond que partiellement aux contenus, ceux-ci devant s'adapter continuellement à un contexte particulièrement évolutif.

Rappel des objectifs

Le Master du département de géographie « Urbanisme et projets de territoire » a pour objectif principal de former des étudiants aux métiers de l'urbanisme.

Il doit amener les étudiants à différents métiers :

- Dans la maîtrise d'ouvrage du secteur public, ils prétendront aux fonctions de chargé de mission, chargé de projet, dans la fonction publique territoriale ou dans les organismes qui en dépendent (les bailleurs sociaux par exemple) ;
- Dans les établissements d'aménagement de l'Etat ;
- Dans les programmes de rénovation urbaine ;
- Dans les bureaux d'études en tant qu'experts ;
- Dans la maîtrise d'ouvrage privée (promoteurs immobiliers).

Un objectif est posé en parallèle : il s'agit de satisfaire en continu le triptyque Université – Etudiants - Employeurs.

Organisation pédagogique – Enseignements :

« Les contenus programmatiques sont appelés à évoluer constamment »

Des changements de contexte impactent en continu la programmation pédagogique : la maquette se trouve ainsi actualisée régulièrement et les 3 volets de la programmation (Enseignements théoriques, Ateliers et Stages) qui constituent le parcours eux aussi doivent s'ajuster les uns aux autres tout au long du Master. La formation se singularise en effet parce qu'elle reflète des changements environnementaux en permanence : citons par exemple, « la fiscalité locale, les directives européennes, les orientations de l'Etat, les projets des collectivités territoriales, les instances telles le Grenelle de l'Environnement... ».

Les responsables pédagogiques affirment la nécessité incontournable de s'emparer de ces évolutions pour les injecter dans les enseignements ; ainsi, immergés dans ce contexte, les étudiants sont appelés très tôt à appréhender le changement, à l'anticiper, à le considérer comme partie intégrante des métiers auxquels ils se préparent. « Mes étudiants ont cet avantage : ils sont formés à tout et spécialistes de rien. Ils sont donc adaptables à une multitude de contextes professionnels, et sensibilisés aux questions des usagers, des aménagements de l'espace public ».

La formation est structurée autour des 3 volets préalablement cités, ils sont développés de la façon suivante :

- Les enseignements théoriques comportent des cycles de séminaires et sont étroitement articulés avec les Ateliers, eux davantage axés sur les connaissances techniques et pratiques. Des enseignants professionnels extérieurs y sont associés afin de répondre au « principe de réalité ». Il s'avère que les ateliers sont « très attractifs puisqu'ils atteignent un taux de participation de 100% des étudiants ». Ceux-ci travaillent également autour de projets collectifs. Il est intéressant de noter que parmi ces intervenants extérieurs, Alexandre Brun entretient des relations solides avec l'environnement professionnel et universitaire, puisqu'un professeur de l'Université de Harvard y participe.
- Les stages (3 mois en Master 1, 6 en Master 2) sont ciblés pour que les étudiants intègrent des organisations susceptibles de les employer. La cooptation est un moyen privilégié pour les identifier et les solliciter.
Alexandre Brun observe que les terrains de stage du secteur privé sont de plus en plus représentés, « un point positif. Les concours de la fonction publique ne sont pas les seuls débouchés. »

Les points de vigilance et axes de progrès de la formation : quelques « erreurs de casting » compensés par la présence de la formation continue

- L'admission des étudiants peut être problématique notamment s'il s'agit de candidats issus d'autres filières que la licence « socle ». En effet il peut s'avérer que la maîtrise d'outils techniques « de base » soit une véritable carence que les étudiants auront à compenser via des compléments de formation.
- Le master accueille globalement chaque année 20 % d'étudiants en formation continue ; « intéressés, intéressants, fortement motivés et courageux », ils constituent une valeur ajoutée au sein des promotions.
- Historiquement, il n'existe pas de suivi rigoureux des anciens étudiants, ce qu'Alexandre Brun considère comme « un objectif à venir »

Les relations avec les milieux professionnels et « L'ouverture aux mondes »

Le master profite d'un large rayonnement auprès des milieux professionnels, dans le secteur public comme privé, d'une « crédibilité » qui semble être le fruit de la tradition de cultiver en continu des passerelles entre les deux mondes. La cooptation s'appuie sur la satisfaction des employeurs qui ont pu recruter des étudiants ou les accueillir en stage.

Pour autant, leur insertion professionnelle reflète globalement le marché de l'emploi : même s'il n'y a pas de suivi précis des cohortes, les retours font part d'une intégration professionnelle pérenne sur un intervalle de 1 à 2 ans.

De plus, l'équipe pédagogique entretient des relations au niveau international : Alexandre Brun est membre d'équipes de recherche canadiennes, il accueille et fait intervenir des personnalités à l'international. Chaque année et malgré de fortes contraintes budgétaires, les enseignants et leurs étudiants vont à la découverte de la géographie d'autres pays voire d'autres continents.

Fiche d'Expérience

Les relations Emploi – Formation à l'Université

Fiche réalisée à l'appui de notre entretien avec Monsieur Yann Bisiou
Vice-Président de l'Université Paul Valéry, Montpellier III
le 23 mars 2012

Lien vers l'entretien : <http://www.mediafire.com/?mt63cjcsvl9w38t>

Yann BISIQU est Vice-Président de l'Université Paul Valéry, membre des Conseils Centraux de l'Université depuis 1998, et Rapporteur de la Commission des Finances. Juriste, il est Docteur et Maître de Conférences en droit privé et sciences criminelles. Il a dirigé le Département d'Administration Economique et Sociale.

Il nous reçoit afin de préciser la nature des relations emploi – formation à l'Université, que nous avons choisi de décliner au travers de 5 questions : comment la professionnalisation des étudiants s'est-elle développée ; quelles sont les relations avec les organismes de formation professionnelle, ainsi (plus loin dans l'entretien) qu'avec les employeurs ; quel suivi des étudiants est mis en œuvre dans leurs périodes de stage, et enfin, quels en sont les débats, enjeux et perspectives liés à ces questions à l'Université ?

La professionnalisation des étudiants,

« réelle et fortement intégrée »

La question de la professionnalisation des étudiants se pose pour l'Université à partir de 1989 avec la loi d'orientation sur l'éducation du 10 juillet 1989, dite aussi loi Jospin, qui prescrit l'obtention du baccalauréat pour 80 % d'une même classe d'âge. De ce fait, l'Université doit répondre à l'importance des flux de bacheliers pour offrir débouchés et poursuites de parcours ; or et notamment dans les facultés de Lettres et Sciences Humaines, la professionnalisation des étudiants n'était « pas la priorité. La vocation universitaire ici est alors scientifique, et exclusivement scientifique. Puisqu'on ne peut évidemment pas mener 80 % d'une classe d'âge jusqu'au Doctorat et à la recherche, la professionnalisation s'impose alors comme une nouvelle mission ». Celle-ci apparaît tout d'abord de façon plutôt symbolique, mais elle s'affirme et s'affiche à partir de 2005 pour l'ensemble de l'Université. Répondre à cette attente dans les disciplines des sciences humaines et sociales se pose en particulier comme une véritable gageure, dès lors qu'on les compare en termes d'insertion professionnelle à des filières telles que celles de la santé et de la médecine qui délivrent les diplômes et brevets professionnels au sens strict.

La filière Développement Social fait alors figure d'emblème puisqu'elle s'adresse à des professionnels en poste qui viennent y compléter leur parcours.

Licence et Masters professionnels, diplômes concomitants, ... Vingt ans après, l'Université s'investit « massivement » dans la professionnalisation des étudiants, et ce en dépit des coûts financiers qu'elle suppose.

L'articulation avec les organismes de formation

Si les enjeux de l'Université et ceux des organismes de formation, structurellement, diffèrent, chacun a dû face à ces évolutions faire la démarche d'entreprendre des mutations et des changements, de « s'ouvrir à l'extérieur » et d'articuler entre eux les dispositifs de formation. Exemple incontestable :

quel serait le sens de la filière Développement Social sans les passerelles avec des diplômes portés par les IRTS (CAFERUIS, CAFDES, DSTS, DEIS) ? Inversement, comment former dans les IRTS ces étudiants à la dimension incontournable d'analyse et de conceptualisation, en-dehors de l'Université ?

Les relations volontaristes des deux parties ont permis de résoudre des difficultés a priori « insondables » (rythmique de l'alternance, calendriers d'examens).

Désormais « l'Université travaille avec toutes les structures et toutes les structures travaillent avec l'Université » : les formations sont co construites et imbriquées naturellement, sans tensions.

Il s'agit de « valoriser plus que de mutualiser. La recherche action est peu reconnue en France, or son apport est fondamental » : des structures extérieures s'y investissent pourtant, et ceci sans financements puisqu'elles sont rétribuées en tant qu'opérateurs. L'Université en portant cette part de la formation peut en revanche la valoriser ; il s'agit d'établir des associations, basées chaque fois sur des contrats et des objectifs spécifiques. L'expérience se montre particulièrement concluante pour ce qui concerne le Département de Géographie qui selon Yann Bisiou a su associer ses moyens pédagogiques et financiers avec ceux d'opérateurs extérieurs pour valoriser ses parcours.

L'organisation du suivi des étudiants en stage : la difficulté des moyens

A l'exception des parcours en Développement Social, où les étudiants sont déjà en situation d'alternance, se posent deux difficultés : les moyens financiers et les moyens humains.

- Tout comme nous l'annonçait aussi le responsable du Master de Géographie que nous avons interrogé, il existe un obstacle lié aux structures d'accueil qui ne disposent pas forcément des ressources pour rémunérer l'étudiant stagiaire. La rémunération est une obligation, et le stage en est une autre pour valider un parcours : une situation parfois dangereuse.
- Les moyens humains, qu'ils soient administratifs comme pédagogiques, ne permettent pas toujours d'organiser un suivi de stage idéal. Yann Bisou détaille ainsi la question de cet encadrement :
 - Dans les IUT, les enseignants sont rémunérés pour réaliser le suivi en sus du face à face pédagogiques et du suivi des travaux (mémoires) ;
 - Dans les facultés de Sciences, un enseignant suit 2 à 3 étudiants pendant ses périodes de stage ;
 - Au Département d'AES, non seulement les enseignants ne sont pas rétribués spécifiquement pour réaliser le suivi, en outre, ils ont chacun à accompagner 5 à 10 étudiants.

L'Université a choisi de mettre cette question en discussion pour proposer que les moyens soient indexés en fonction des spécificités des parcours ainsi que selon l'origine de l'étudiant. Yann Bisou illustre la question en citant l'exemple des étudiants issus de baccalauréats professionnels ou technologiques, qui nécessitent davantage de moyens humains à traduire en moyens financiers.

Les relations avec les employeurs et l'adéquation emploi – formation en débat

Dans les rencontres que nous avons pu avoir avec des professionnels, ceux-ci se sont parfois montrés critiques par rapport à l'employabilité des étudiants, évoquant en particulier des lacunes récurrentes (la gestion budgétaire voire financière est fréquemment citée).

Pour Yann Bisiou la question effectivement fait « débat » ; en France, l'Université forme à la méthodologie, à la réflexion, à l'analyse, à la conceptualisation. De ce fait, elle produit des étudiants en capacité à s'adapter très rapidement aux techniques propres à l'entreprise. Ce « débat » n'existe

pas dans les organisations anglo-saxonnes où il est plus clairement établi que la compétence universitaire est d'apporter tout le « background » méthodologique, charge à l'entreprise de former et d'adapter les étudiants à leurs besoins spécifiques.

Pour Yann Bisiou, la solution pourrait être d'effectuer plusieurs formations pour acquérir la totalité des bagages techniques et conceptuels...

Enjeux, débats et perspectives

Il semble que les questions qui restent (ou qui se posent désormais) relèvent essentiellement des financements alloués : si la Loi Organique portant sur les Lois de Finances (LOLF) n'impacte pas le fonctionnement de l'Université, car « inappropriée et inadaptée », il est demandé d'aller à la recherche d'autres sources de financement que les crédits de l'Etat (« Peanuts ! »). Or, la professionnalisation des filières représente « une charge », la formation continue est « déficitaire » et le suivi des stages s'effectue « sans moyens ». Les modes de financement propres aux Universités permettent toutefois de poursuivre l'ensemble de leurs missions, même nouvelles.

A la question d'ailleurs de la mise en place d'une Plateforme des Métiers en région, la réponse reste adossée aux financements qui pourraient lui garantir d'être pérenne.