



La formation des acteurs du développement social et urbain Accompagner les pratiques, adapter les métiers et les systèmes d'intervention

mars 2002

Les cahiers du DSU

Le thème de la « formation des acteurs » fait partie des priorités de la nouvelle génération de contrats de ville. En Rhône-Alpes, un programme régional pour une « stratégie de qualification des acteurs de la politique de la ville » a été monté et animé par le Sgar avec la Région afin de faire le point et de définir des orientations pour une politique régionale en la matière (voir article de D. Mansanti).

Pourquoi la formation représente-t-elle un tel enjeu, et quelles finalités lui assigne-t-on ?

Ce numéro *des cahiers du DSU* s'est penché sur quelques expériences de formations (hors formations initiales) menées dans la région, financées dans le cadre de la politique de la ville et engagées selon les cas par tel ou tel partenaire des contrats de ville. L'objectif est de mieux cerner les attentes des acteurs, les apports des formations proposées et leur architecture (méthodologie, contenus, publics) pour en dégager des éléments d'ingénierie, et de préciser différentes notions utilisées comme celles de « qualification », de « compétence » ou de « professionnalisation ». É. Dugué note que l'utilisation de l'un ou l'autre de ces termes n'est pas neutre, la « qualification » renvoyant à des systèmes de régulation collective et à des statuts établis alors que les « compétences » sont moins définies, plus adaptables selon les contextes et les employeurs et donc plus individualisées. Cette tendance n'est pas propre à la politique de la ville, le glissement vers les compétences et la professionnalisation est à l'œuvre dans les organisations du travail en général. En revanche, ce mouvement de « professionnalisation des acteurs » – dans lequel s'inscrivent les centres de ressources – est d'autant plus marqué dans le domaine de la politique de la ville que nombre de professionnels exercent leur fonction dans des cadres d'emploi précaires.

Ce numéro ne prétend pas recenser tous les types de formations mais dégager des tendances. Nous avons identifié deux grandes finalités aux actions de formation proposées, qui n'épuisent bien évidemment pas les angles d'analyse.

ACCOMPAGNER LES PRATIQUES

La première finalité concerne l'accompagnement des personnes dans l'exercice de leur fonction ou métier, et l'adaptation des métiers existants, et notamment ceux du contact, de la proximité. Dans cette optique, les formations représentent des soutiens aux individus, en leur permettant d'échanger avec des personnes qui travaillent dans le même sens

qu'elles et sont confrontées aux mêmes difficultés et en leur donnant des outils (gestion du stress, techniques de communication, etc.) pour affronter des situations auxquelles ils n'étaient pas préparés. Pour reprendre l'expression de S. Boige-Faure, directrice du service Hygiène-santé de Valence, ces formations et ces actions d'accompagnement de pratiques ont pour effet de « narcissiser les gens qui sont au front », c'est-à-dire de leur (re)donner confiance et une image positive d'eux-mêmes et de leur métier. Car, pour reprendre les remarques d'Élisabeth Bautier¹, « travailler en banlieue » implique pour les professionnels de sortir d'un cadre institutionnel précis, de tâches bien définies, de se poser la question des limites du cadre de son intervention – ce qui nécessite une autonomie dans la prise de décision. Cela signifie aussi travailler plus en réseau, en partenariat tout en étant confronté à des logiques et des temporalités différentes ; face à cette complexité, le professionnel a bien souvent une obligation de résultats sans que les moyens et critères d'évaluation soient clairement définis. C'est une charge importante qui pèse sur les épaules des individus – dans l'éventail des fonctions spécifiques de la politique de la ville, celle d'agent de développement paraît particulièrement exposée – et certaines propositions (formation « prise de poste », centres de ressources...) tentent d'y répondre.

LA FORMATION, LEVIER DE DYNAMIQUES PARTENARIALES

La seconde finalité utilise la formation pour mettre en place des stratégies territoriales, pour développer les partenariats. La formation est alors nécessairement transversale (« interservices »), appelant des personnels de différents services à se réunir autour de thèmes communs ou autour de projets de développement, afin d'impulser une nouvelle dynamique aux actions. La formation est souvent une « formation-action » (C. Molina).

On forme non seulement à la connaissance des spécificités des territoires dans un objectif de résolution collective (les nombreuses formations sur site) mais aussi à des méthodes de travail comme le partenariat, la proximité, la réactivité des services face à un problème donné, etc. L'enjeu souvent affiché par les commanditaires étant la création d'une « culture commune » afin de travailler sur les mêmes bases. Mais quels sont les fondements de cette culture et ne sont-ils pas, comme le suggère Michel Chauvière, à rediscuter ? Cette notion interroge également la diversité des approches : « culture commune » certes, mais

en préservant la richesse de lectures des phénomènes et de modes d'intervention différents.

Enfin, la formation ne peut être détachée de la question de « l'après » : des séquences courtes de formation ne sont certainement pas suffisantes soit pour accompagner les pratiques au quotidien, soit pour impulser de vrais changements dans les conceptions de l'action publique. C'est pourquoi se développent les réseaux, qui ont pour fonction première de tisser des liens entre différents acteurs, mais également de capitaliser les expériences et d'être des laboratoires d'initiatives. Ces réseaux permettent de construire une dimension collective indispensable à la fois pour la sécurisation des professionnels et pour la construction de réponses globales face à une situation donnée. On se doit d'évoquer à ce titre les centres de ressources politiques de la ville qui assurent des fonctions de capitalisation et de professionnalisation.

FORMER, ET TRANSFORMER ?

Une troisième partie du numéro tente de dépasser les expériences pour poser des questions de fond. Les formations ne sont-elles pas surinvesties dans leur mission de soutien aux acteurs et de transformation de l'action publique ? À l'issue d'une formation, on se heurte en effet à des modes de fonctionnement, à des habitudes qui peuvent en minimiser les impacts. Au-delà de la question de la localisation, « travailler en banlieue » pose la question d'une nouvelle organisation du travail liée à une nouvelle mise en forme des relations sociales.

On ne peut donc pas éluder l'enjeu de réforme des organisations, de « transformation de l'action publique » pour reprendre une expression consacrée par la politique de la ville, et donc d'un nécessaire projet politique à mettre en place sur ces territoires pour améliorer le service aux usagers, le service public. On regarde alors avec intérêt des grands employeurs comme les collectivités locales chercher à instaurer, par le biais des formations et aussi de projets de services, des principes d'action comme le partenariat, la réactivité, la proximité. Le même intérêt se porte sur l'intégration progressive de ces questions dans l'offre « ordinaire » du CNFPT et des Énact.

Avec le réalisme que lui confère son expérience en entreprise, M. Pépin indique qu'il s'agit de penser la cohérence entre la formation et l'organisation, et suggère que « *la seule voie praticable est celle de transformations progressives à travers des projets limités mais concrets* ». Dans le cadre de formations

inter-institutionnelles, il invite à installer dans chaque institution un relais qui ait le souci de traduire les remontées de la formation dans le service, faute de quoi les effets seront vite limités. Bref, une invitation à construire des adaptations « par le bas ».

De même on ne saurait poursuivre encore longtemps ces actions de formation et d'accompagnement des acteurs sans s'attacher à clarifier le cadre d'exercice de ces « nouveaux métiers » et fonctions. Si le chantier est maintenant ouvert grâce à la mission Brévan-Picard, il est loin d'être achevé – statut, cadre d'emploi, mission, qualification, mobilité professionnelle : autant de questions à clarifier, les organisations professionnelles maintenant structurées devraient y contribuer.

Enfin, qu'en est-il des non-professionnels, pourtant reconnus comme acteurs à part entière du développement des quartiers ? Beaucoup de citoyens, et notamment ceux qui sont engagés dans des actions associatives, ont une demande de formation pour faire face à des modes de faire complexes, à des procédures et à des langages qui leur sont souvent inconnus... La formation ne doit-elle pas même être reconnue comme un élément essentiel pour exercer sa citoyenneté ? Nous réservons cette question à la prochaine parution sur la démocratie locale et participative. Les enjeux ont simplement été évoqués par C. Jouin et l'intérêt de démarches de formation unissant professionnels et non-professionnels souligné à travers l'exemple du réseau d'appui à la parentalité du Gard.

On aurait pu également évoquer la formation des élus, certains sont demandeurs de formation, d'autres estiment que l'offre est déjà bien supérieure à leur disponibilité, et qu'ils se forment dans le travail en commission et par le contact avec les techniciens. Tout cela pour dire que le chantier n'est pas épuisé, mais qu'il recèle déjà de nombreuses pratiques éprouvées sans dispenser pour autant d'une réflexion et d'une action sur la transformation des organisations d'une part, et sur la consolidation des métiers, d'autre part. ■

Françoise MALBOSC, Violaine PINEL

1. BAUTIER É., « Travailler en banlieue, que signifie "professionnaliser" ? », in *Travailler en banlieue, un nouveau métier ?*, Migrants-Formation, n° 93, juin 1993, pp. 6-18.