



La formation comme levier stratégique pour aller vers une action publique transversale et cohérente

L'exemple de la convention d'application du contrat de ville de Lyon

La question de la formation et de la qualification des acteurs est un axe transversal de la plupart des contrats de ville de Rhône-Alpes. À Lyon, un poste a été créé pour coordonner la mise en application de cet objectif, ainsi que de l'évaluation du contrat de ville et du volet communication. Michaël Baska, qui occupe ce poste, insiste sur l'enjeu que représente la formation pour mettre en œuvre la politique de la ville, et différencie bien les problématiques en fonction des types d'acteurs concernés.

LA POLITIQUE de la ville recherche de manière permanente à conduire du changement en mobilisant institutions, acteurs locaux et ressources des territoires concernés. Les différents niveaux d'acteurs intéressés doivent donc, pour que l'action menée soit réellement efficace, partager une culture commune et s'inscrire dans les démarches de projet territorial.

Les actions de formation des acteurs, qui en réalité souvent ne se traduisent pas par un apport unilatéral de sachants en direction de professionnels insuffisamment qualifiés, consistent plutôt à **structurer des référentiels communs et partagés** à partir desquels les acteurs peuvent adapter leurs missions en fonction des spécificités et des enjeux de développement des quartiers. Elles répondent donc à un double enjeu : poser les conditions pour une mobilisation optimale et cohérente des acteurs autour d'une démarche de projet de territoire et apporter une plus-value pour chaque institution dans son fonctionnement propre.

Les problématiques auxquelles les actions de formation peuvent contribuer à apporter des réponses se différencient en fonction des niveaux d'acteurs.

Pour **les partenaires institutionnels du contrat de ville** et leurs représentants locaux, comment optimiser le pilotage et la mise en œuvre de l'action partenariale autour de projets de territoire ? Il s'agit là de favoriser une lisibilité et une cohérence des critères d'intervention et de positionnement des partenaires sur les actions mises en œuvre, avec comme référence prédominante le projet de quartier et des référentiels partagés d'évaluation.

Pour **les cadres des services de droit commun**, comment accentuer la mobilisation des politiques sectorielles autour des enjeux de la politique de la ville et optimiser la cohérence des interventions en fonction des problématiques de territoire ? Des actions de formation spécifiques peuvent favoriser une compréhension et une appropriation des enjeux du contrat de ville et de ses logiques de fonctionne-

ment, et faciliter une reconnaissance des méthodes de travail développées dans ce cadre. (Exemple : sensibilisation à la démarche d'évaluation participative de la politique de la ville en 2001.)

Pour **les professionnels de terrain travaillant en direction des publics** concernés par les actions politiques de la ville (travailleurs sociaux, animateurs, éducateurs, médiateurs, enseignants...), comment favoriser une évolution des métiers traditionnels en fonction du contexte d'intervention et des enjeux de lutte contre les exclusions ? Là également les formations sur site visent une cohérence des réponses apportées par des professionnels travaillant en direction des mêmes publics. (Exemple : la formation sur site à Mermoz touchant au partenariat autour des actions en direction des jeunes, et référentiels communs sur les questions de procédures judiciaires, laïcité, parentalité.)

Pour **les responsables des structures porteurs de projets au titre de la politique de la ville** (associations, bailleurs sociaux...), comment renforcer la capacité à s'inscrire dans un cadre partenarial territorialisé et conduire des actions répondant aux enjeux des projets de quartier ? Les temps de formation communs sur les questions de conduite de projet ou des thèmes précis peuvent s'avérer judicieux notamment pour expliciter les complémentarités et la cohérence des actions des opérateurs.

Concernant **les agents des services publics** présents dans les quartiers (La Poste, EDF-GDF...), comment favoriser l'adaptation du service rendu aux usagers en fonction de l'enjeu de lutte contre les exclusions ? (Exemple : la formation interservices publics à la Duchère.)

Ces questionnements en fonction des acteurs concernés soulignent l'intérêt pour la maîtrise d'œuvre à engager ce type de démarche de formation d'acteurs partenaires, qui ne sont jamais des fins en soi mais des **leviers stratégiques à activer dans la durée** pour favoriser l'adaptation de l'action publique aux besoins spécifiques dans les quartiers. Toute la difficulté consiste à rendre pérennes les dynamiques enclenchées ou renforcées à travers ces actions, notamment en favorisant la prise en compte des apports de formation dans le fonctionnement propre des institutions ou structures auxquelles les professionnels ont participé. Et là les enjeux liés à la formation en prise de poste prennent toute leur importance. ■

Michaël BASKA