



## La formation, un appui pour des stratégies de transformation de l'action municipale L'exemple de la ville de Grenoble

Un certain nombre de formations programmées dans le cadre de la politique de la ville ont pour objectif d'amener les acteurs à travailler différemment, à adopter de nouveaux principes pour l'action (partenariat, réactivité, proximité...). Cela suppose d'interroger la pertinence de l'outil formation pour induire de telles transformations et de s'attacher à la diversité des publics concernés : comment modifier des façons de faire si l'on s'adresse de manière cloisonnée et comptée à certains secteurs d'une organisation ? La ville de Grenoble est un exemple intéressant pour évoquer ces questions car elle a mis en place depuis plusieurs années une démarche d'action intégrée et territorialisée. Un échange entre Cécile Legendre, responsable du service formation de la ville, Philippe Faucheux, responsable du service « participation des habitants et développement social » et Jean-Dominique Poncet, du CNFPT Isère, a permis de mettre l'accent sur les initiatives porteuses en matière de formations transversales et de pointer des pistes à développer.

LA VILLE DE GRENOBLE a adopté de longue date une organisation territorialisée, les secteurs (regroupant plusieurs quartiers) sont la base de l'intervention des services municipaux. Un « responsable d'antenne » coordonne les actions sur chaque secteur, appuyé soit par un « chargé de proximité » soit par un chef de projet dans le cas des secteurs qui comprennent des quartiers prioritaires du contrat de ville. Récemment les territoires d'action des chefs de projet politique de la ville ont été étendus aux périmètres des secteurs municipaux pour unifier le système. De plus, la volonté de la municipalité de Grenoble de ne pas séparer la politique de la ville du reste des services municipaux est perceptible par l'intégration du service « participation des habitants et développement social » dans la direction de l'action territoriale. Enfin, les chefs de projet contrat de ville impliquent fortement les services « de droit commun » dans la programmation des actions financées par le contrat de ville. La volonté est même affichée de peu à peu tendre vers une disparition de la notion « d'action et de crédits spécifiques » à la politique de la ville pour que les services municipaux s'investissent totalement et de manière adaptée sur tous les territoires. L'idée est bien d'améliorer l'action municipale en général, en travaillant plus en partenariat, sur des projets globaux de quartier (voire à une échelle plus large) et plus en interaction avec les « habitants-usagers ».

En quoi la formation peut-elle encourager ce mouvement ? En privilégiant une approche intégrée. C'est le cas à Grenoble : les formations sont inscrites dans le plan de formation général et financées dans ce cadre, très peu par des « crédits politique de la ville ».

### DES EXPÉRIENCES DE FORMATIONS COMMUNES

Des tentatives intéressantes ont réuni autour d'un même thème techniciens de la politique de la ville et d'autres services. Ainsi, en 2000, une formation commune a été organisée pour les chefs de projet politique de la ville, les directeurs de centres sociaux et les responsables d'antenne afin de clarifier certains aspects de la politique de la ville et de confronter les points de vue. Le résultat a été de pointer certaines limites de cette politique et d'engager une meilleure articulation entre les chefs de projet et les responsables d'antenne. Philippe Faucheux insiste sur le fait que l'objectif n'est pas de former les services aux arcanes de la politique de la ville, – vu la complexité on risquerait d'être contre-productif – mais plutôt de réaliser des formations communes entre techniciens de la politique de la ville et d'autres services, soit sur un thème, soit sur un territoire communs. Ainsi, face à un questionnement sur le devenir d'un quartier, la Villeneuve de Grenoble, une réunion de tous les services intervenant d'une manière ou d'une autre sur ce quartier a été organisée. Même si elle n'a pas eu les effets escomptés, en partie parce que réfléchir en termes stratégiques sur un territoire bouscule bien des façons de faire, elle constitue selon Philippe Faucheux une piste à développer. Autre exemple, une formation sur la culture de projet a réuni le service jeunesse et vie associative et le service DSU et, si elle n'a pas été sans difficulté, elle a constitué pour ces services une occasion de se rapprocher.

Quelles conditions de réussite pour ce type de formations ? Au-delà, comment mobiliser des personnels bien ancrés dans leurs pratiques ?

### PENSER LA FORMATION EN APPUI À UN PROJET POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL

Il semble important que la demande de formation vienne en appui d'un projet de service, d'un projet collectif porté par les hiérarchies. Un travail est d'ailleurs mené par la direction des ressources humaines pour laisser plus de place dans le plan de formation aux projets des services et donc de la collectivité, par rapport aux demandes individuelles, et même au-delà, pour que les projets de services soient réfléchis au niveau des directions. L'implication hié-

rarchique permet de donner sens à la formation dans le cadre d'un projet plus global, et donc de motiver les personnels. On l'a constaté à Grenoble lors d'une formation à la parentalité dans le cadre de la mise en place de la « veille éducative ». Cette formation a connu une participation importante des enseignants grâce à une forte incitation de l'inspecteur d'académie qui a mobilisé et donné des moyens (dispenses de cours...). On prend la mesure de l'enjeu que représente la volonté, politique et institutionnelle, de changement des méthodes et approches.

Cela rejoint un deuxième élément de questionnement : comment « massifier » ces démarches, dépasser le ponctuel ?

On touche à des aspects d'organisation, de management interne et de répartition du pouvoir au sein de la collectivité. La territorialisation de l'action municipale induit la décentralisation des instances de décision et d'action. Cette décentralisation a eu lieu à Grenoble, on l'a dit, puisque chaque service travaille déjà sur une base territorialisée; elle doit être accentuée, l'élu à la politique de la ville a maintenant cette nouvelle délégation à sa charge. L'idée est d'aller plus loin pour faire réfléchir les services ensemble sur ces mêmes territoires. Le pouvoir délégué au « local », – volonté politique de décentralisation –, est donc un élément déterminant pour changer les manières d'agir, mieux adapter les réponses de la collectivité aux spécificités des territoires et aux demandes des usagers.

Alors, quelle place pour la formation au regard de l'ampleur des changements à provoquer ? Il semble qu'elle ne puisse venir qu'en appui à de telles stratégies et non pas créer des dynamiques à elle seule : c'est pourquoi le CNFPT, au-delà de son offre catalogue, est attentif à des actions spécifiques (encadré).

Enfin, d'autres actions que les formations peuvent aller dans le même sens. C. Legendre cite l'exemple d'une démarche qualité en matière de propreté urbaine dont le but est d'élaborer un référentiel qualité intégrant les spécificités des quartiers et les attentes des usagers. Partant du besoin des usagers, une telle démarche conduit au décloisonnement des services. ■

Violaine PINEL

#### CNFPT ET FORMATION DES ACTEURS DE LA POLITIQUE DE LA VILLE : DU DROIT COMMUN À L'ACCOMPAGNEMENT SPÉCIFIQUE

Le Centre national de la fonction publique territoriale développe à chaque échelon (national, inter-régional, régional, départemental et local) des réponses en matière de formation des agents et d'accompagnement des collectivités dans leur fonction de management et de développement des compétences. Organisme paritaire et national, son expression la plus classique se révèle au travers des catalogues distribués dans les collectivités et constituant pour de nombreux agents la seule réponse aux besoins de qualification. Il convient d'y ajouter les dispositifs de formation initiale et les actions correspondant à des besoins spécifiques et, ou à des publics particuliers. Dans ce dernier cas, des actions ont pu être menées pour les agents travaillant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

Les actions de formation à des dimensions de la politique de la ville (travail partenarial, diagnostic de territoire, etc.) ont pour une part été co-financées par le CNFPT quand elles faisaient l'objet d'une démarche de partenariat.

Le dispositif de **formation initiale** mis en œuvre dans la fonction publique territoriale s'adresse aux lauréats des concours et consiste en une formation post-recrutement en alternance lorsqu'ils sont recrutés par une collectivité. Un parcours de formation est élaboré entre l'agent, le chef de service et le CNFPT. Cette formation d'une durée totale de 3 ans (120 jours) se répartit entre un tronc commun s'appuyant sur des référentiels de base de la connaissance de l'environnement territorial, de la méthodologie de projet, et des fondamentaux relationnels et de gestion et des stages (de spécialités et pratiques).

S'il est vrai que ce cursus peut paraître lourd, il peut constituer pour les agents une assise sérieuse et une opportunité pour prendre toute la dimension d'un métier.

Une autre forme de réponse réside dans les actions de **formation sur site** « collant » au plus près des préoccupations des agents et répondant à des projets de service. Ces démarches dites « intra » ou « inter-intra » (quand il s'agit d'une formation sur un territoire plus large de plusieurs communes ou collectivités) s'appuient sur les compétences d'ingénierie de formation du CNFPT (identification du besoin, élaboration du cahier des charges, appel à candidature de prestataires, choix du prestataire et évaluation de la formation) et constituent un mode de partenariat avec la collectivité. Ces actions spécifiques permettent de répondre à des questions d'actualité, de prendre en compte des situations collectives identifiées sur un territoire ou pour des métiers, et d'expérimenter afin d'intégrer par la suite le catalogue quand le besoin se développe et qu'il faut y répondre plus massivement. ■

Jean-Dominique PONCET