



## LE DIFFICILE PARI D'UNE FORMATION/ACTION COMMUNE À DES PERSONNELS D'INSTITUTIONS DIFFÉRENTES INTERVENANT SUR LE MÊME TERRITOIRE : pour un meilleur service au public

En mars 1994, différents services publics du quartier de la Villeneuve à Échirolles signaient un protocole inter-administratif relatif à la démarche d'amélioration des services publics. S'inspirant largement d'une démarche préconisée par le rapport de Paul PICARD sur "l'amélioration du service public dans les quartiers" (1991), il s'agissait de créer une dynamique d'amélioration du service au public à partir des agents les plus directement concernés dans chacun des services : Éducation Nationale, Police Nationale, services municipaux déconcentrés, secteur associatif d'animation, conseil général, organismes HLM, EDF/GDF, La Poste, ANPE, centres sociaux, maison du DSQ...

Le projet a débuté en 1991 au vu d'un diagnostic réalisé par un bureau d'études. La réunion des différents partenaires concluait au fait que les services de proximité étaient bien représentés sur le quartier de la Villeneuve, mais qu'il manquait aux agents d'accueil des services publics une connaissance d'ensemble des autres services. D'où la nécessité de créer des "ponts" entre les agents afin de favoriser de meilleures conditions d'accueil.

Une formation-action a donc été proposée, financée par l'État (sur la ligne budgétaire Services Publics de Proximité) et assurée par le cabinet DERHCO. Elle a concerné une trentaine de personnes des services cités plus haut, réparties en quatre groupes à peu près équivalents dans leur constitution (même diversité d'organismes d'origine). Elle s'est déroulée entre décembre 93 et mars 94 à raison de cinq journées par groupe (dont les deux premières se suivent pour aider à la construction de l'identité du groupe) et une journée de mise en commun.

L'idée était de mettre les personnes les plus submergées par leur tâche d'accueil du public - du fait des réalités de quartier - en position d'élaborer des propositions. En considérant que ces personnes sont a priori les plus à même de trouver des

solutions concrètes adéquates face aux situations vécues...

Il s'agissait aussi de mettre en relation des personnes confrontées à des réalités de travail difficiles (conflits, agressivité...) et de les sortir de leur isolement professionnel. Vaste programme quand il s'agit de transformer des logiques et des pratiques institutionnelles.

UN PARI HASARDEUX :  
METTRE EN PLACE UNE FORMATION-ACTION  
INTER-INSTITUTIONNELLE

Les chefs de service ont désigné les agents qui devaient suivre la formation. On pouvait craindre que, de ce fait, ils se mobilisent peu. Or, se sentant directement concernés, les résistances ne sont pas venues des agents de base.

Ainsi que le relevait déjà le rapport PICARD, c'est de la part des agents des niveaux hiérarchiques et intermédiaires que les résistances ont été les plus fortes : difficulté de libérer le personnel compte tenu de la charge de travail du service... Mais aussi, difficulté d'intégrer cette formation dans les plans de formation (Fonction publique, Éducation nationale...) et donc de la promouvoir. C'est particulièrement vrai pour les services de l'État. Atypique, cette formation territorialisée et externe à chaque administration trouve difficilement une reconnaissance en terme de valorisation pour le déroulement de carrière...

On peut aussi considérer qu'une part des résistances tient à la méthode proposée. Pas de cadre classique avec un programme préalable puisque c'est une formation action dont le contenu se détermine avec les agents concernés, en rapport avec leurs pratiques et au plus proche des réalités qu'ils rencontrent. Cette adaptabilité, qui fait sa richesse, est un point d'achoppement pour la mobilisation des responsables de services.

*Reproduction autorisée sous réserve de mention du producteur et de citation exhaustive*



Enfin, on peut craindre que le pari soit hasardeux quant aux marges de changement possibles au sein de chaque service. Au-delà de la présence des agents à la formation, quelles sont les retombées dans les services ?

### MALGRÉ LES OBSTACLES, UNE DÉMARCHE PROMETTEUSE : UNE MISE EN RÉSEAUX PERSONNALISÉE EFFICENTE

La rencontre des personnels intervenant sur le même territoire a été créatrice de liens. Elle a permis de personnaliser les relations, de mieux connaître les fonctions de chacun, les logiques qui animent les différents services... Énoncer, faire la somme des problèmes rencontrés, recenser les solutions que les différentes institutions ont pu y apporter... une méthode qui a amené chacun à se reconnaître dans les difficultés des autres et à prendre conscience de ce qui l'unit dans la fonction d'accueil : un service public, des difficultés dans chaque service pour faire reconnaître une spécificité et adapter des conditions de travail...

Une culture commune s'est constituée dans les groupes, facilitant par la suite les contacts. Au-delà de la réalisation d'un livret d'accueil pour les habitants du quartier présentant les différents services, des relations de confiance se sont établies et les images réciproques se sont modifiées. La meilleure connaissance de ce que font les autres

évite des renvois inutiles du public d'un service à l'autre et donne des moyens de réponse plus adaptés aux demandes.

Comment continuer la réflexion commune ? L'idée actuellement est aussi d'intégrer les utilisateurs même si les modalités ne sont pas encore trouvées... Une "assemblée annuelle du service public" ?

*Cette expérience de formation-action va être reconduite sur un autre quartier de la ville, demandant un nouvel investissement de l'équipe de maîtrise d'œuvre dans le travail de mobilisation préalable des responsables de chacun des services, puis de médiation au cours de la formation.*

*Cette première expérience interroge sur la transférabilité et le développement de ce type de formation, atypique mais dont le potentiel pour les agents administratifs sur un territoire est considérable. Il ne sera pas possible d'envisager le développement des formations inter-administratives des agents d'accueil, dans un cadre territorialisé, sans que celles-ci, avec toute leur spécificité, ne soient inscrites dans les plans de formation et de carrière de chacune des administrations. Faut-il pour cela interpeller le niveau régional de l'État, promoteur initial de la démarche ?*

---

**Mots-clés :** accueil, formation-action, formation permanente, service de proximité, service public de proximité

**Rédacteur :** CR•DSU, Christine AULAGNER, Octobre 1995

**Coproduction :** CR•DSU - 4 rue de Narvik - BP 8054 - 69351 Lyon cédex 08 - Tél. : 00 (33) (0)4 78 77 01 43 - Fax : 00 (33) (0)4 78 77 51 79

HABITAT-FORMATION - 12 rue Poncelet - 75017 PARIS - Tél. : 00 (33) (0)1 44 15 14 00

---

*Reproduction autorisée sous réserve de mention du producteur et de citation exhaustive*