



## Formations « sur site » et démarches de formation-action Points de méthode

Les formations « sur site » mises en œuvre dans le cadre des contrats de ville s'inspirent des formations-action pratiquées depuis longtemps dans le développement social local. Christine Molina, qui a une solide expérience de formatrice, détaille ici les points-clés de ces démarches. Dans tous les cas, il s'agit d'interroger la pertinence des projets d'action au regard des situations observées et de repositionner les stratégies des partenaires locaux.

DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES, on assiste à une évolution significative des demandes de formation, plus particulièrement de celles qui s'expriment dans le champ du développement social local et maintenant de la politique de la ville. Le temps n'est plus aux formations individuelles en centre de formation. Aujourd'hui celles-ci évoluent vers des formes relativement diverses qu'il est parfois difficile de classer entre formation, recherche-action ou formation-action. À partir de ma pratique de formatrice dans deux centres de formation en travail social, Adrets-Formation et le Collège coopératif Rhône-Alpes, je me propose d'apporter quelques éléments permettant d'identifier les caractéristiques d'une formation-action, sans pour autant prétendre produire une modélisation de ce que pourrait ou devrait être une telle démarche en direction des acteurs de la politique de la ville.

Bien que les attendus soient assez proches de la recherche-action qui, selon F. Dubet « réunit les différents acteurs impliqués dans la problématique étudiée pour la production conjointe de connaissance et l'action », la formation-action en est assez éloignée du fait d'une attente d'opérationnalité dans un temps très court. En effet, les commanditaires privilégient la courte durée, entre deux et dix jours, auprès de groupes de plus en plus hétérogènes – dans le cadre de la politique de la ville, en particulier – en termes de fonctions, niveaux de formation, origine professionnelle, statut et place dans l'intervention.

À partir de situations apportées par les participants, la formation-action vise à retravailler le projet en questionnant les points suivants : l'articulation entre le sens du projet et la dimension opérationnelle ; le fondement du projet à partir de la reformulation du problème en lien avec le travail de diagnostic ; la dimension stratégique du projet en lien avec la construction du partenariat ; la participation des habitants, usagers, etc. ; l'évaluation.

### AIDER À CONSTRUIRE DES ARTICULATIONS ENTRE LE PROCESSUS ET LA PROCÉDURE

La démarche de formation-action ne se limite pas aux apports conceptuels ou méthodologiques concernant la conduite de projet. Elle s'attache essentiellement, à partir de situations de terrain apportées par les participants, à construire l'articulation entre la dimension du sens et la dimension de l'organisation, de la planification, de la stratégie. Ce travail vise à éviter deux écueils majeurs : réduire le projet à sa dimension instrumentale et le soumettre au dictat de la procédure ou l'inscrire dans un angélisme utopique.

Cela suppose d'aider au décodage et à la mise en débat du sens et des orientations politiques qui nourrissent les finalités d'un projet. Le travail d'analyse des missions d'un service ou d'un dispositif, doit être nécessairement croisé avec le diagnostic qui met en lumière le problème. Il s'agit également de confronter ces éléments avec l'auto-mission implicite que se donne chacun des acteurs impliqués dans un projet. Le travail sur le projet ne peut pas faire l'économie d'aborder la dimension existentielle du sujet quant à son implication dans un projet collectif. Cette question amène nécessairement un débat critique qui, au-delà des généralités évoquées traditionnellement sur l'inflation du recours au travail par projet, prend en compte les spécificités du contexte dans lequel sont inscrits les acteurs.

### QUESTIONNER LE BIEN-FONDÉ DU PROJET AU REGARD DU PROBLÈME

Ce qui constitue le bien-fondé du projet c'est la validité du diagnostic. En cela, le travail sur le diagnostic est essentiel pour définir et circonscrire le problème, identifier des hypothèses de compréhension et recenser les atouts et freins d'une situation.

Il y a un réel enjeu autour de la redéfinition du problème qui, bien souvent, est posé dans les termes de l'institution à laquelle appartient l'acteur qui veut le résoudre en fonction de sa logique propre. Il y a donc parfois à opérer un travail de déconstruction de la formulation du problème à l'origine d'un projet.

### DÉCODER LES STRATÉGIES PARTENARIALES, CONSTRUIRE LES CONDITIONS D'UNE COOPÉRATION RÉELLE

L'enjeu de la formation au travail partenarial ne réside pas dans la recherche de collaboration du style « tous autant, tous pareils » mais plutôt d'amener les participants à construire leur position d'acteur au regard d'un questionnement stratégique, même si

celui-ci, à terme se traduit par un retrait légitime du projet commun.

Le travail de définition permet d'éviter les amalgames incertains avec ce qui est de l'ordre du travail de liaison entre des acteurs de terrain pour traiter une situation, et ce qui est de l'ordre du travail en réseau.

L'origine étymologique du terme souligne la dimension paradoxale du partenariat, qui est tout à la fois coopération liée à l'intérêt commun et conflit potentiel lié aux différences constitutives du partenariat qui engendrent des points de vue divergents, des oppositions, voire des luttes. Au-delà des définitions, il s'agit également de repérer les différentes formes que peut prendre le travail partenarial. L'objectif est de parvenir à construire une grille de lecture permettant aux acteurs de situer plus clairement les relations partenariales dans lesquelles ils sont inscrits, la légitimité de leurs niveaux d'implication, la pertinence des formules contractuelles qu'ils mettent en place.

Le travail sur des situations vise à la compréhension et à la construction des stratégies d'acteurs en prenant en compte précisément les différences de missions, de culture professionnelle, de modèles d'intervention. Ainsi le travail sur la question du partenariat ne vise pas à gommer des enjeux contradictoires entre les acteurs, mais plutôt à les mettre en évidence afin de construire des zones possibles de négociation et de préciser au mieux les niveaux, formes et conditions de l'engagement partenarial. Par ailleurs cet exercice sur les modalités d'implication des acteurs interroge inévitablement les participants sur le fonctionnement de leur organisation, sur la délégation et sur la communication interne.

### TRAVAILLER LA QUESTION DE LA PARTICIPATION DES HABITANTS OU USAGERS, CONSTRUIRE DES ESPACES ADÉQUATS

Nombreux et passionnés sont les débats autour de la question de la participation. Ils oscillent bien souvent entre deux extrêmes, des attitudes démagogiques liées à des postulats idéologiques ou des stratégies politiques engendrant des formes de participation manipulées.

Là encore, la caractéristique de la démarche de formation-action consiste à aider les acteurs porteurs d'un projet collectif à promouvoir des formes de participation active dans le sens de prendre part à. Ainsi au-delà des apports visant à aborder cette thématique dans sa dimension philosophique, juridique ou his-

torique, la formation-action se propose-t-elle d'aider les participants à élaborer autour de cette question, non pas d'un point de vue général, mais en lien avec une situation spécifique. Ce travail s'effectue par un échange entre les acteurs, concernant leurs propres représentations de la participation, l'identification des zones possibles de participation, le repérage des formes de participation sur les différents registres : représentation, consultation, implication, l'ensemble étant mis en lien avec les éléments de diagnostic relatifs aux ressources de la population concernée.

### INSCRIRE UNE DÉMARCHE D'ÉVALUATION DANS UNE DIMENSION STRATÉGIQUE

Plus que tout autre aspect du développement social local, la question de l'évaluation concentre à elle seule une multiplicité de questions et de positionnements contradictoires et potentiellement conflictuels.

L'accompagnement de la formation-action sur cet aspect vise à permettre aux acteurs de construire une articulation entre les trois pôles qui sont en tension dans l'évaluation : le pôle des valeurs au nom desquelles on évalue, le pôle de la pratique qu'il est complexe de décrire et de formaliser et le pôle scientifique qui vise à produire de la connaissance sur la base de la construction d'indicateurs riches de signification et valides d'un point de vue scientifique. Par ailleurs la construction d'une démarche d'évaluation **endoformative** doit prioritairement s'inscrire dans un questionnement stratégique au sein de l'instance partenariale porteuse du projet. La formation-action doit aider, d'une part, au questionnement stratégique : dans quel contexte s'inscrit l'évaluation, quels sont les buts et les enjeux poursuivis, qui sont les commanditaires et les destinataires, quels seront les acteurs associés à la démarche comment et à quels niveaux. D'autre part, elle doit concourir à la construction de la démarche et des outils.

En conclusion, la formation-action vise à objectiver les freins, les nœuds, mais aussi les leviers possibles d'une situation et à les mettre en travail à la lueur d'éléments théoriques et méthodologiques. Le soutien pédagogique porte sur le maintien du cadre de travail qui permet au groupe en formation de produire en s'appuyant sur des outils, sur une aide constante à la reformulation et à la formalisation, sur la facilitation des échanges sur les cadres de référence qui structurent les positions d'acteurs. ■

Christine MOLINA