

DANS LE CADRE de sa fonction de « veille », le CR•DSU avait relevé en 1995 l'intérêt de la démarche de formation des gardiens de l'OPAC de Villeurbanne et rédigé une fiche d'expérience « utile à l'action » : enseignements de l'action, facteurs de réussite, limites et conditions de reproductibilité éventuelles. Trois ans après, cette démarche garde tout son intérêt.

Aux Buers, à Villeurbanne, l'office de Villeurbanne a mis en place en 1992/93 une formation action dans un cadre expérimental lancé par l'AFPOLS (organisme de formation du mouvement HLM) et la direction des populations et des migrations. Il s'agissait de favoriser une meilleure adaptation des personnels de proximité de l'office à leur environnement social. Le bilan positif tiré de celle-ci a amené à renouveler la formation dans d'autres quartiers de la ville.

UNE FORMATION POUR INTÉGRER LES RESSOURCES DE L'ENVIRONNEMENT DANS L'EXERCICE DU MÉTIER

Les personnels concernés par la formation étaient douze surveillants d'immeubles du quartier des Buers, la personne chargée du peuplement et un agent d'enquête, avec un suivi assuré par le responsable d'antenne et l'agent de développement de l'équipe de maîtrise d'œuvre sociale. L'AFPOLS a rencontré à la fois les décideurs (ville, centre social, professionnels sociaux du quartier...) et chacun des agents concernés pour formuler un diagnostic et élaborer un contenu de formation adapté aux acteurs. Cette formation dense s'est étalée sur une période de dix mois.

Les gardiens ont tout d'abord travaillé au sein de l'office sur leur métier. À partir d'enquêtes sur l'analyse de la situation sociale locale et de la rencontre avec les acteurs locaux, ils ont élaboré des projets pouvant répondre à des problèmes soulevés et prenant en compte l'image qui leur était renvoyée en tant que personnel de l'office. Ils ont bénéficié d'une formation sur la recherche de projets adaptés à une situation sociale, en lien avec les autres partenaires du quartier. Par exemple, leurs préoccupations pour chercher à améliorer les relations avec les jeunes en rupture les ont amenés à travailler avec un « animateur jeunes » du centre social, à voir quelle place ils pouvaient prendre dans la régie de quartier (implication forte en tant que tuteurs des personnes accueillies). Ou bien, ils ont essayé de monter un projet pour éviter le bricolage des autos au pied des immeubles.

Cette démarche a été complétée par des séminaires thématiques (treize jours au total) avec différents spécialistes (juriste, psychosociologue...) et des institutions partenaires et intervenants du quartier (commissariat, centre social, travailleurs sociaux, association villeurbannaise pour le droit au logement, conseil communal de prévention de la délinquance...). Le lien a été fait tant en interne à l'office, qu'en externe avec tout le dispositif de développement social urbain pour permettre une culture commune minimum. Ce travail était facilité par un bon engagement de ces acteurs dans le groupe de pilotage de la formation (le centre social, l'office, la ville).

LES EFFETS DE L'ACTION

Cette action de formation a d'abord permis aux personnels concernés de créer une dynamique, de se connaître, de s'apprécier et de créer une notion d'équipe importante dans le travail de gestion de proximité dans des quartiers difficiles. Elle a renforcé les échanges et développé les relations à partir de l'antenne de quartier (une réunion par semaine puis par quinzaine). Elle a permis à cette équipe de dépasser sa mission initiale de surveillance pour être en capacité d'intervenir plus largement dans son environnement social. C'est pour les gardiens une refonte de leur métier : les nouveaux embauchés le sont sur un profil différent (plutôt en tant que « responsable d'immeuble logé ou non »). Ce nouveau profil s'il est par bien des aspects intéressant surtout dans une dynamique de reconnaissance institutionnelle (avec une dimension de relations humaines plus importante, telle qu'elle pouvait être pensée pour les concierges), a demandé aux gardiens un investissement conséquent sans leur apporter de modifications salariales.

Au sein de l'office (aujourd'hui OPAC), déjà en mutation à cette époque, cette expérience a modifié la prise en compte institutionnelle du métier de gardien en le mettant en valeur. La démarche de formation a été fortement portée par le responsable d'antenne et l'agent de développement de l'office. C'est surtout dans le management général de l'organisme que des changements profonds sont inscrits. Actuellement, les personnels sont associés à la réflexion dans des groupes de travail concernant leurs missions, par exemple sur la gestion des réclamations...

Cette formation a servi de référence pour une autre action inscrite dans le cadre du contrat de ville dans un autre quartier (le Tonkin) ; elle comporte une plus grande complexité en

s'adressant à des gardiens des différents organismes HLM et de certains services publics (lycée, maison de retraite...). D'où l'intérêt de repérer la transférabilité de la méthode utilisée sur les Buers...

Pourquoi ça a marché ?... Cette formation a profondément transformé la conception et le profil du métier de gardien, augmentant les aspects liés aux relations humaines et à la connaissance de l'environnement social et institutionnel proche. Malgré quelques réticences au départ et l'absence de compensations financières, elle a pu réussir grâce à certains éléments.

- *L'approche par le territoire permet une prise en compte plus globale des réalités.*
- *Un environnement institutionnel qui s'y prête : l'office de Villeurbanne était lui-même à cette époque en pleine restructuration (transformation en OPAC) et redéfinition de ses modalités de travail et des métiers ;*
- *Les gardiens avaient déjà suivi des formations préalables à celle-ci concernant leur métier et ne se retrouvaient pas surpris d'avoir à réfléchir sur leur manière de travailler, donc pas en difficulté de passer de l'action à la réflexion.*
- *La hiérarchie intermédiaire des gardiens s'est beaucoup investie dans la démarche et a pu jouer un rôle de coordination important entre les temps de formation. ■*



© Stéphane Barbier

Contacts : Jean-Jacques BARTOLI, OPAC de Villeurbanne ou Mme SEGURA, responsable d'immeuble : 04.78.17.33.40 ; Michel PEISEY, chef de projet : 04.78.03.67.67

Mots clés : formation action, formation permanente, gestion de proximité, métier de proximité, organisme HLM

Rédaction : Christine AULAGNER, CR•DSU, mars 1995, mise à jour ; septembre 1997

Production : CR•DSU/Habitat Formation

