

DELEGATION INTERMINISTERIELLE À LA VILLE
Conseil National des Villes
Institut des Hautes Études pour la Sécurité Intérieure
Centre National de la Fonction Publique Territoriale
Forum Français pour la Sécurité Urbaine

**LA FORMATION CONTINUE DES CHARGÉS DES POLITIQUES
LOCALES DE PREVENTION ET DE SECURITÉ**

RAPPORT FINAL

**Louis Dubouchet
Christine Luttiau
Janvier 2004**

Dubouchet & Berlioz Consultants
Place Baret – 13790 CHÂTEAUNEUF-LE-ROUGE
Tél : 04 42 58 69 80 – Fax : 04 42 58 66 34 —E.mail :

I - INTRODUCTION

I - 1. Rappel et déroulement de la commande

Les origines professionnelles, les caractéristiques des postes occupés par les coordonnateurs de CLS/CLSPD ont déjà été explorées lors d'une étude préalable dont les résultats¹ permettent de se faire une idée des compléments de formation qui leur sont nécessaires.

L'étude confiée à F. BAILLEAU et J. FAGET par l'IHESI devrait également compléter cet éclairage en élargissant la base démonstrative et en l'actualisant. Leurs résultats doivent être publiés début 2004.

Demeurait la question de la motivation des intéressés à se doter de formations complémentaires et l'identification des formations auxquelles ils participaient effectivement. Il a semblé également indispensable de savoir qu'elles étaient les formations manquantes, tant du point de vue des coordonnateurs, que de ceux avec lesquels ils sont en relation : les préfetures, les procureurs, les commissaires de police, les élus et les supérieurs hiérarchiques.

Au-delà des contenus des formations nécessaires aux coordonnateurs de CLS/CLSPD, l'accessibilité de celles-ci, leurs modes d'organisation, les possibilités de faire jouer la validation des acquis de l'expérience (VAE) déterminent, en effet, l'usage qu'ils en font.

L'étude a mobilisé plusieurs sources d'information :

1. Une investigation sur sites permettant de dresser l'état des lieux et de rencontrer 51 personnes dont 16 coordonnateurs.

Liste des sites

	TERRITOIRE	Coordonnateurs
01	Communauté de Creteil	Mme Lucie Bertoux
02	Conflans-Ste-Honorine	M. P. Gaffet
03	Conseil général du 91	M. Brice de la Mettrie
04	Gap	Mme Sandrine Armand
05	Issy-les-Moulineaux	Mme Cécile Arches
06	Grenoble Ville	Mme C. Mazoyer
07	Lormont	M. F. Monge
08	Marseille	Cinq chargés de mission
09	Martigues	M. Cincotta
10	Poitiers – cté d'agglomération	Mme Abassi
11	Saint Priest	M. Cyril Jacob
12	Vaulx-en-Velin	M. B. Sall

¹ Rapport Brevan-Picard – Étude DBC°

2. Trois séances de comité de pilotage² :
 - ⇒ 11 septembre 2003
 - ⇒ 12 novembre 2003
 - ⇒ 8 janvier 2004.
3. Une séance de travail avec des coordonnateurs expérimentés³ dont il est rendu compte dans les rubriques « paroles d'acteurs ».

Sollicités sur les besoins de formation des coordonnateurs des politiques locales de prévention et de sécurité, les coordonnateurs et les institutionnels, ont une forte propension à produire de l'analyse du CLSPD, sans toujours faire la relation avec les compétences du coordonnateur ni avec ses besoins de formation.

La restitution de leurs contributions à cette étude est donc présentée en deux temps ; leur parole organisée et commentée, puis nos propres analyses et nos propositions

I - 2. Les coordonnateurs

Comme nous en avons posé l'hypothèse, les coordonnateurs ne se déclarent pas directement en manque de compétence ou en déficit de formation.

Ils prennent difficilement la question de leurs besoins de formation, car l'indistinction de leur référentiel professionnel ne leur permet pas une mesure précise des écarts entre ce qui est attendu d'eux et ce qu'ils savent exactement faire.

Ils désignent et analysent des situations dans lesquelles ils sont en difficulté et pour lesquelles l'entretien met à jour leurs modes d'intervention, les outils mobilisés, les partenaires associés, pour les affronter.

On peut alors en inférer des besoins de formation en fonction des éléments technologiques – outils et méthodes – et des domaines de connaissance avancés ou ignorés.

Enfin, l'examen des situations professionnelles et des domaines de connaissance⁴ leur permet d'identifier directement les thèmes sur lesquels ils estiment qu'une formation pourrait leur être utile.

Mais les choix de ces thèmes sont souvent énoncés par intérêt intellectuel sans qu'ils garantissent une réelle capacité à suivre les formations correspondantes.

² Composition : Conseil National des Villes – DIV – IHESI – CNFPT - FFSU

³ Liste en annexe n° 4

⁴ Voir liste page 14 : les méthodes – les connaissances

I - 3. Les partenaires institutionnels

Ils interviennent majoritairement sur les modes de fonctionnement du CLSPD et les talents manifestés ou les erreurs commises par le coordonnateur dans leur domaine de compétence, et sont peu capables de traduire leurs observations en termes de formation.

Certains d'ailleurs se refusent à jauger la compétence du coordonnateur avec lequel ils travaillent, arguant du manque de tact de ce type d'appréciation. S'ajoute à ce premier argument le fait que la formation du coordonnateur, prise au sens du niveau de formation, ne leur paraît pas une variable déterminante du fonctionnement du CLS.

« Seul le coordonnateur ne peut rien, la qualité du CLS réside dans celle de l'équipe qui en constitue l'âme » (Procureur).

Ils valorisent en revanche le bagage intellectuel et professionnel qui permet aux coordonnateurs de faire avancer les dossiers et de gérer la complexité. La dimension composite et complexe du poste apparaît, en effet, dans leurs appréciations lorsqu'ils signalent les qualités des coordonnateurs qui parviennent à embrasser correctement les commandes politiques flottantes, les mécanismes des institutions publiques, et la nécessité d'être sur le terrain.

Enfin, ils ont une vision assez claire des manques d'expérience et de qualités humaines qui empêchent certains coordonnateurs d'aboutir à une concertation satisfaisante. Malgré les qualités personnelles et une aisance relationnelle remarquable, ils n'ont pas la capacité de créer du réseau et d'amener les acteurs locaux à s'organiser collectivement. Et l'on peut se demander avec eux si les qualités qui leur manquent sont accessibles par la formation.

Dès lors, les contributions à l'étude portent, et c'est ce qui en fait toute la richesse, sur les contenus et les moyens permettant d'élever le niveau des ressources humaines, de fortifier la maîtrise des méthodes et des outils pris au sens collectif.

Par ce mouvement, les partenaires institutionnels des coordonnateurs dépassent la question de leur formation professionnelle continue pour parler de la nécessité **d'éduquer les systèmes d'acteurs locaux**.

I - 4. Les formations existantes

L'inventaire des formations accessibles est présenté en annexe. Il montre les limites de l'exercice dans le cadre de cette étude et la nécessité d'une veille informative et d'un système de diffusion organisé si l'ambition est de favoriser l'accès à l'information sur l'offre de formation pour tous les coordonnateurs.

II - LES CARACTÉRISTIQUES DES COORDONNATEURS⁵

II - 1. L'échantillon rencontré

DROIT	Intitulé du poste	Ancienneté	Rattachement	Personnels sous leur autorité	Statut	Histoire professionnelle antérieure
	Sexe					
	Chargée mission prévent° et citoyenneté F	2 ans	Service solidarité et dévelopt. local	Aucun	Attachée	Stage DESS dans le service
	Directrice de prévention sécurité F	1 an	Département solidarité et économie	≅100 dont PM	Détachée	DDSP – commissaire
	Responsable de la prévention et de la sécurité M	2 ans	Direction générale des affaires publiques	5	Contractuel 3 ans	Chargé de mission prévention sécurité logeur
	Coordonnateur CLS/CLSPD F	18 mois	Direct° gle des affaires publiques	5	Associat° Mise à disposit°	Aucune
	Directeur prévention sureté/sécurité urbaine M	7 ans	Direct° gle des affaires publiques et Maire	≅ 50 PM	Contractuel 3 ans	Prévention sécurité sur la région
	Chargée de mission prévention F	18 mois	Direct° de la protection et de la prévention	Aucun	Contractuelle	Responsable d'équipe d'animat° prévent° Chantiers extérieurs AP
	Chargé de mission pour la prévention et la sécurité M	10 mois	DGA – Vie locale et citoyenneté	3	Contractuel	Coordonnateur prévent° sécurité intercommunal
	Chargée de mission prévention F	8 mois	Service politique de la ville	3	Contractuelle 3 ans	Coordonnatrice prévention tranquillité logeur
Chargée de mission pour le CLSPD F	4 mois	Direct° de protect° et de la prévent° + élu sécurité	Aucun	Contractuelle	Chargée de mission CLS d'agglomération	

SOCIAL	Intitulé du poste	Ancienneté	Rattachement	Personnels sous leur autorité	Statut	Histoire professionnelle antérieure
	Coordonnateur du CLS M	2 ans	Direct° de l'enfance – jeunesse et sports	6	FT	Animateur au sein de la commune
	Chargée de mission – prévention et sureté F	18 mois	Service politique de la ville	aucun	Contractuelle 1 an	Assistante cabinet ministre de la ville
	Responsable service prévention citoyenneté sécurité M	5 ans	Direct° gle des affaires publiques	15 dont PM	FT	Responsable Prévention sécurité ds autre commune
	Directeur prévention sécurité M	6 mois	Le Maire	1	FT	Directeur centre social et DSU
	Chargé de mission prévention M		Direct° protect° et de la prévention	Aucun	FT	Directeur adjoint centre social
	Chargée de mission prévention F	1 an	Direct° protect° et prévention	Aucun	FT	Agent de dévelopt social
	Chargé de mission prévention M	5 ans	Direct° protect° et prévention	Aucun	FT	Directeur CS et maison pour tous

Légende : F = féminin M = masculin

⁵ Par convention, les sites dont les coordonnateurs ont des histoires antérieures marquées par la formation initiale et parfois l'expérience en droit sont dénommés « **droit** ». Ceux qui, à l'inverse, sont d'une origine s'inscrivant dans le travail social, la politique de la ville ou l'animation sont appelés « **sociaux** »

Les coordonnateurs rencontrés ont au maximum 7 ans d'ancienneté dans leurs postes actuels et leurs histoires professionnelles les distribuent de 15 ans d'exercice de métiers territoriaux pour les « sociaux » les plus anciens, à l'absence totale d'expérience pour trois chargées de mission « droit » les plus récentes.

Deux d'entre eux ont, dans l'intitulé de leurs postes, le mot coordonnateur et trois celui de directeur, sachant que pour l'un d'entre eux il s'agit du statut, il ne dirige pas de direction de service.

Les sexes sont parfaitement équilibrés sur l'ensemble de l'échantillon, avec une tendance plus féminine chez les « droits ».

Les positions dans les organigrammes municipaux⁶ n'apportent pas d'information discriminante sauf à considérer que les « droit » ont plus fréquemment la responsabilité de personnels (notamment les polices municipales) que les « sociaux »

Quatre d'entre eux dépendent du service politique de la ville (3 « droit » et un « social ») sans que cette caractéristique particulière influe sur l'expression des besoins de formation, sauf à considérer qu'ils valorisent le fait d'apprendre rapidement, le terrain, la gestion des dossiers, et le suivi des actions au contact de la MOUS⁷.

Ils ont des formations initiales éclectiques de niveau Bac+3 à Bac+5 en droit pour les coordonnateurs classés « droit » et dans les diplômes éducatifs et de l'animation (DEES – DEFA⁸) pour les classés « sociaux » et leurs histoires professionnelles antérieures sont cohérentes avec leurs fonctions.

En dehors de leur formation initiale et de leur expérience antérieure, leurs autres caractéristiques ne semblent pas déterminer leur manière d'appréhender la formation professionnelle continue.

La dimension communale ou communautaire, l'appartenance à un site en politique de la ville, l'ancienneté où la place dans l'organigramme municipal ne sont en effet pas des variables discriminantes dans les thèmes de formation qu'ils retiennent.

Leurs réponses formelles, celles de leurs interlocuteurs locaux et les commentaires qui les accompagnent apparaissent assez homogènes.

⁶ Cf. article de Gilbert Berlioz en annexe 2

⁷ Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale

⁸ DESS : Diplôme d'État d'Éducateur Spécialisée

DEFA : Diplôme d'État aux Fonctions d'Animation

II - 2. Le référentiel de tâches (essai)

LA POSITION DU RESPONSABLE DANS L'ORGANIGRAMME MUNICIPAL⁹

On peut distinguer aujourd'hui quatre grands types de positionnement :

- ⇒ **Auprès du Maire, du Cabinet ou du directeur général, sans affectation hiérarchique particulière.** On est là dans une configuration de chargé de mission dont la légitimité dépend de la proximité avec les élus décisionnels. Prisée par les coordonnateurs¹⁰, cette position entre en rivalité avec les autres membres du Cabinet. Dans ce cas, c'est souvent la proximité politique qui l'emporte, au détriment de la compétence technique.
- ⇒ **À la tête d'un service spécialement dédié à la prévention de la délinquance et à la sécurité** avec une logique de gestion et de responsabilité de personnels. Avec l'apparition des « services prévention et sécurité », on assiste à l'intégration de la mission dans les organigrammes ordinaires des communes comme on a pu l'observer pour les chefs de projet des Contrats de Ville¹¹. Si elles y gagnent en reconnaissance et en stabilité, elles y perdent en transversalité et en souplesse. Assez rapidement les préoccupations fonctionnelles prennent le pas sur la disponibilité et la réactivité aux événements. On voit alors apparaître la nomination d'adjoint dans un processus de structuration hiérarchique classique.
- ⇒ **À la tête de plusieurs services** en même temps : Politique de la Ville, Service Jeunesse, CCAS, Logement... Révélatrice d'un souci de ne pas multiplier les responsabilités ou de faire des économies d'échelles, ces méta-directeurs sont généralement « surbookés ». La préoccupation de transversalité vient se briser sur la capacité à suivre les dossiers et à être suffisamment « pointus » sur les problèmes traités (notamment avec la justice et la police qui requièrent un minimum de culture technique pour envisager des partenariats approfondis). Dans les faits, ils délèguent souvent une partie de leur tâche à un agent de leur service.
- ⇒ **Dans un service dirigé par quelqu'un d'autre** (Chef de projet Contrat de Ville, Responsable de la Police municipale, CCAS, Service Jeunesse...). Directement issue de la situation précédente, on trouve ici des personnes en charge opérationnelle de la plupart des affaires sans en avoir la responsabilité institutionnelle. Si elle ne nuit pas à l'efficacité, cette situation n'est pas toujours lisible pour les partenaires qui aiment savoir avec qui ils s'engagent.

⁹ Extrait d'un article de Gilbert Berlioz pour le CR-DSU n° 38 – Automne 2003

¹⁰ C'est la dénomination générique que nous adoptons (étude pour la DIV. 2001) pour englober la diversité des situations de ceux qui sont chargés de la mise en œuvre locale des politiques de prévention et de sécurité.

¹¹ Voir « La bureaucratisation des dispositifs » in « Quelle modernisation des services publics » Ph Warin. La Découverte 1997.

Registre politique

- Établissement de la coopération avec l'élu délégué (binôme fonctionnel) et avec les autres élus impliqués dans le domaine ;
- Maîtrise de la politique de la commune : contribution à sa clarification, son énoncé et sa lisibilité ;
- Collecte, organisation et mise en circulation des informations nécessaires à la décision politique, contrôle de l'usage, à bon escient, des informations descendantes et remontantes ;
- Réactivité aux situations d'urgence (informations précises, mobilisations des réseaux, presse...);
- Représentation de l'élu délégué, voire du maire ; préparation de réponses aux sollicitations externes ;
- Réception des habitants sur délégation de l'élu ou du maire ;
- Connaissance du terrain et des personnes concernées par les situations de délinquance et d'insécurité.

Registre technique lié au fonctionnement du CLSPD

Animation générale (avec l'élu délégué) :

- Fonctionnement de la plénière : préparation du contenu et de la logistique ; rédaction d'accords cadre, de conventions d'objectifs, d'avenants au CLS, de règlements de fonctionnement ;
- Fonctionnement du bureau ou du comité de pilotage, préparation de l'ordre du jour, ouverture de questions ou de chantiers, exécution et suivi des décisions ;
- Établissement des orientations annuelles et du bilan ;
- Alimentation de la relation avec le Parquet et la Préfecture ;
- Maintien de la relation avec les forces de police (y compris renseignements généraux), de gendarmerie et les services de justice, développement de stratégies concertées avec des services spécialisés (douanes, fisc...);
- Mise en place et animation de commissions thématiques, de cellules de veille et de groupes de gestion de risques ;
- Mise en place et animation des alertes et de la réactivité : anticipations, réponses rapides sur événements, liaisons avec les partenaires et veille sur les astreintes ;
- Connaissance en amont des « situations-problèmes » (cas individuels, territoire en tension ; partenaires exposés...);

¹² Définition des missions enrichie à la faveur des formations régionales conduites et de l'étude réalisée pour la DIV sur les caractéristiques (2001) des coordonnateurs des politiques locales de prévention et de sécurité (avec Gilbert Berlioz).

- Mise en culture des membres du CLSPD et des partenaires associés, accueil et mise en réseau des nouveaux arrivants, diffusion d'informations législatives, réglementaires, techniques ou financières ;
- Mise en circulation des informations sur l'activité générale du CLSPD, à ses membres et aux partenaires qui en ont l'usage ; Constitution d'observatoire, de cartographie et de tableau de bord des réponses et des interventions ;
- Liaisons avec les autres services municipaux concernés (transversalité interne) ;
- Liaisons avec les partenaires associatifs (transversalité externe) ;
- Liaisons avec les agents des autres collectivités locales ou de l'État ;
- Commande externalisée de connaissance et suivi de la réalisation de diagnostics, de missions d'assistance technique, d'évaluation ;
- Information, étude et apprentissage personnel de dispositifs mal connus ou mal maîtrisés – Gens du voyage – Toxicomanie – phénomène communautaire etc...
- Participation aux animations régionales ou nationales des CLSPD.

Relations avec les opérateurs¹³ :

- Instruction et accompagnement de leurs projets, production d'expertises et d'avis,
- Identification de leurs orientations, de leurs moyens et de leurs capacités à contribuer à la politique de prévention et de sécurité et de leurs réseaux locaux, production d'expertise,
- Identification de leur position politique et stratégique vis-à-vis de la politique conduite par la municipalité,
- Représentation du maire ou de l'élu délégué dans leurs instances,
- Mise en relation, en réseau, avec les autres opérateurs du CLSPD,
- Mobilisation des opérateurs existants et appel à contribution pour des interventions complémentaires,
- Sensibilisation et mobilisation d'opérateurs nouveaux et diffusion de la prévention et de la sécurité dans les actions qui accueillent du public.

Conduite et exécution du CLS (ou du plan d'actions)

- Suivi de l'exécution des engagements énoncés et des fiches actions constitutives du CLS ; mobilisation des responsables ; organisation de la continuité, mise en place d'un tableau de bord et présentation au comité de pilotage ou bureau, participation sur site à des actions...
- Financement et suivi des actions ;
- Conception de projets d'initiative centrale du CLSPD ; proposition et mise en œuvre ;
- Planification d'interventions concertées ou coordonnées sur événements particuliers – Fêtes – spectacles – sports – périodes estivales ...

¹³ Les structures qui contribuent à la réalisation des objectifs et des actions du CLSPD sans être membres des instances – comité de pilotage, bureau. Il n'est pas toujours possible de faire nettement la distinction entre les membres du CLS et les opérateurs notamment associatifs lorsqu'ils participent à des CLSPD décentralisés dans les grandes villes, ou à des commissions thématiques.

- Accueil, instruction, financement et accompagnement de projets proposés au CLSPD par les opérateurs, rencontres directes sur sites ;
- Mise en place de dispositifs particuliers – MJD – Médiation – Correspondants de nuit - Aide aux victimes – Conciliation/réparation – systèmes de sécurité situationnelle ; Commande externalisée de sécurisation des espaces publics – anti-tags – caméras – digicodes, sécurité privée...
- Veilles sur la régulation de conventions particulières : Police nationale/police municipale – Collectivité/Logeur, transporteur, ou commerçants ;
- Animation des opérateurs, mise en réseau et stimulation des coopérations dans la mise en œuvre des actions prévues au CLS ;
- Recherche de moyens complémentaires pour assurer le développement des actions et des projets ; sources financières et procédures.

Relations aux membres du CLSPD

- Contribution à la clarification et à la lisibilité sur le territoire des politiques :
 - ✓ de l'État – politique pénale, politique de la ville, politique éducative,
 - ✓ du département pour la protection de l'enfance,
 - ✓ de la région pour la politique de formation et d'insertion des jeunes,
 - ✓ des caisses d'allocations familiales (CTL).
- Prise en compte des demandes, de renseignements et d'interventions, adressées soit au coordonnateur, soit à la municipalité; Production et mise à disposition des informations qui leur soient utiles ;
- Sollicitation des membres pour les informations qu'ils détiennent ; assistance à leur traitement ;
- Élaboration d'accords binaires particuliers avec certains des membres ; transporteurs, logeurs, acteurs économiques et selon les cas, les autres niveaux de collectivités territoriales ;
- Participation aux dispositifs de concertation et de coopération des membres du CLSPD – Commissions jeunes – cellules justice ville – commissions ASE, CESC de l'éducation nationale, GLTD... ;
- Ingénierie de projet – Assistance aux membres du CLSPD pour le montage et le tour de table financier de leurs propositions d'actions.

Relations aux habitants

- Veille sur le thème de la prévention et de la sécurité dans les différentes politiques municipales qui s'adressent aux habitants et qui en appellent à leur participation ;
- Préparation et accompagnement des élus, des membres du CLSPD et des partenaires (ou animation directe par délégation) dans les rencontres collectives avec les habitants ;
- Accueil des habitants ayant saisi la municipalité, traitement et orientation de leur demande ; réponses aux victimes et aux plaignants ;
- Rencontre directe de groupes d'habitants particuliers, de groupes de jeunes, à l'initiative du coordonnateur, ou participation à des rencontres organisées par des membres ou des opérateurs ;
- Élaboration de campagnes d'information et de sensibilisation sur des risques particuliers.

Tâches spécifiques à certains coordonnateurs

- Direction de la police municipale ;
- Direction du service des marchés, du gardiennage ;
- Direction du service de médiation ;
- Gestion des risques majeurs ;
- Élaboration et suivi de contrats thématiques – Transports – Logements sociaux – Commerces ;
- Participation aux réunions de cabinet ;
- Gestion du contrat de ville et de la MOUS ou chef de projet pour un quartier particulier ;
- Chargé de mission intercommunal.

III - L'ACCÈS A LA FORMATION EST AISÉ ET L'INFORMATION ALÉATOIRE

III - 1. L'absence de freins institutionnels au départ en formation

Les coordonnateurs, leurs responsables hiérarchiques et les élus s'accordent à montrer qu'il n'existe pas de freins formels aux départs en formation.

En effet, à quelques exceptions qui stigmatisent les prix pratiqués par certains offreurs, les prix ne constituent pas un obstacle.

Les demandes sont pratiquement toutes satisfaites au terme d'un processus de décision relativement simple.

En général le coordonnateur tient compte de l'agenda de fonctionnement du CLS et de celui de l'élu pour fixer les périodes d'absence les plus favorables. Il informe son supérieur et obtient l'autorisation administrative d'inscription et de départ.

On n'observe aucun cas de refus net. Seule la longueur de la procédure d'autorisation administrative à Marseille a fait surseoir à un départ en formation.

Les contraintes au départ en formation résident dans l'autocensure à laquelle les coordonnateurs s'astreignent pour ne pas s'absenter plus que de raison et à l'exigence des directeurs généraux de voir assurer la continuité du service public. Quelques contraintes personnelles sont également évoquées, (une jeune femme, chargée de famille, avance le fait que presque toutes les journées de formation qui l'intéressent sont parisiennes).

Ceux qui sont astreints à devoir passer les concours de la fonction publique territoriale pour se maintenir sur leur poste, (Loi Sapin), se trouvent en tension vis-à-vis de la formation. En effet, ils doivent en même temps démontrer leur capacité à tenir les objectifs et dégager le temps et l'énergie nécessaires à la préparation de concours difficiles (attachés).

« Paroles d'acteurs »

La dimension de l'équipe que le coordonnateur dirige joue plus ou moins consciemment dans ses capacités à s'absenter. Dans le groupe de coordonnateurs réunis, les effectifs de personnels dirigés vont de 27 à 50 (dont la police municipale).

« On monnaye les départs ; On part si cela en vaut la peine. On vérifie la qualité des intervenants et des interlocuteurs que l'on va rencontrer de manière à ce que la formation ait une vraie valeur ajoutée pour nous ».

Rappel : Les contractuels de droit public ont accès naturellement aux offres du CNFPT, *« mais il ne parvient pas à s'adapter aux besoins nouveaux ».*

Ceux qui ont réussi le concours d'attaché doivent se saisir de ce qui existe en six mois. Ils prennent ce qu'ils trouvent au catalogue et ça ne correspond pas toujours à leurs besoins.

Lorsque le coordonnateur est employé par une association et mis à disposition, les budgets associatifs constituent de réels freins, compte tenu des coûts de formations.

III - 2. L'information sur la formation est aléatoire

Selon les coordonnateurs, ils considèrent que l'information sur la formation est abondante ou insuffisante, et inadaptée.

Quelques coordonnateurs se sont donné les moyens d'accéder à des bases de données qui comportent de l'information sur la formation telle que les sites Internet spécialisés, les revues de presse thématiques....

Mais à ces quelques exceptions près de coordonnateurs particulièrement « boulimiques », leur culture les porte assez peu à consulter les catalogues d'offres.

La grande majorité d'entre eux connaissent en effet les offres en les découvrant dans les sollicitations (correspondances – invitations – publicités) dont ils sont l'objet et participent à celles qui les intéressent dans une proportion moyenne de **10 jours par an**.

Ces dix journées moyennes correspondent à plusieurs séquences de un à trois jours, durée d'absence qui semble être le maximum de ce qu'ils peuvent faire.

Ces sollicitations proviennent :

- d'animations nationales : DIV – FFSU ;
- d'animations régionales ou départementales ;
- d'offres privées émises par des organismes de formation dont les principaux repérés sont : Suretis– Centre de management public – Comundi – Efm.

Les formations longues et diplômantes ont été dans la plupart des cas, suivies avant la prise de poste, (DESS ; IHESI – ENS St Cyr – SCIENCES PO), et un des coordonnateurs rencontrés est en cours de formation.

D'autres formations sont repérées dans les revues professionnelles, telles que la Gazette des communes, les ASH.

Les coordonnateurs rencontrés dans les sites et dans le groupe « d'experts » sont très critiques vis-à-vis de l'offre du CNFPT à laquelle ils reprochent d'être inadaptée à leurs besoins, peu lisible et de niveau général inférieur à ceux des formations initiales et continues dont ils disposent.

Bien qu'ils participent aux actions de formation privées et qu'ils en valorisent les contenus et les modes d'organisation, ils se déclarent très attachés au **caractère public des offres**. Ainsi, ceux qui émettent des propositions le font en soulignant l'intérêt que présenterait une offre de formation dispensée, de concert, par les organismes qu'ils connaissent et auxquels ils font confiance ; l'IHESI, le CNFPT, le FFSU, les IRA.

Les modalités selon lesquelles ils se tiennent informés sur l'offre correspondent ainsi à **une posture d'opportunité**. Selon celle-ci, leur participation à une formation se produit lorsqu'il y a conjonction entre la question qu'ils se posent ou le chantier qu'ils doivent ouvrir, et le passage, à leur portée, d'une offre adéquate.

Ils ne développent pas de vision stratégique de leur formation en prospectant dans les sources d'informations¹⁴ disponibles pour combler des lacunes qui leur seraient apparues ou pour structurer un plan personnel de formation, sauf à considérer la recherche des formations universitaires et la préparation des concours.

L'exploration des sources d'informations que nous avons entreprise (annexe 1) corrobore ce qu'en disent les coordonnateurs. Il n'existe pas de sources organisées ni au niveau national ni au niveau régional y compris avec les centres de ressources de la politique de la ville. Leur interrogation montre que l'information n'est pas disponible en temps réel. Les sites des centres de ressources régionaux sont disparates, actualisés avec un temps de latence et, dans de nombreux cas, ils fournissent une information rétrospective.

« Paroles d'acteurs »

Dans la mesure où il n'y a pas de standard du poste, les coordonnateurs sont plus attirés par les outils que par des thèmes de formation. Ils cherchent l'opérationnalité et la capacité de traiter des questions qui se posent à eux.

« Toutes les origines professionnelles et les expériences préalables se sont retrouvées à égalité devant les nouvelles questions posées par le passage des CCPD aux CLS puis aux CLSPD ».

« Après le colloque de Villepinte, on a assisté à une explosion des journées à thème, sur les formes de délinquance, les mineurs... aujourd'hui, on est sur la gestion technique, les caméras, la restructuration urbaine, la gestion des budgets. »

L'importance de la connaissance des quartiers semble sous-évaluée dans les réponses obtenues. Elle permet au coordonnateur de faire la différence avec ses interlocuteurs institutionnels et de leur apporter des éléments qui leur sont utiles.

L'un des principaux outils du coordonnateur est l'organisation de réunions pour lesquelles il doit pouvoir les resituer dans le contexte de l'activité générale du CLSPD, identifier correctement leur objet, choisir les participants avec pertinence et savoir les conduire pour qu'elles produisent ce qui en était attendu.

¹⁴ Catalogue du CNFPT, du FFSU ou des organismes de formation pluri-disciplinaires.

III - 3. Une forte motivation pour l'outillage et pour la rencontre de leurs pairs

Leurs motivations à participer sont liées à leurs centres d'intérêt et aux besoins d'outillage générés par les situations professionnelles auxquelles ils sont confrontés.

Cette relation entre la motivation personnelle et le contenu des formations suivies peut d'ailleurs être rapprochée du fait que leur formation initiale, les raisons qui ont motivé leur choix professionnel, augmentées de celles qui ont présidé à leur recrutement, déterminent l'orientation qu'ils donnent à leur mission.

D'une part, ceux qui ont été recrutés pour conduire des politiques locales principalement orientées vers l'ordre public, la prévention situationnelle et l'intervention policière ont des profils et des expériences antérieures principalement juridiques.

À l'inverse, les communes et les communautés qui envisagent de conduire des politiques préventives marquées par la socialisation et l'éducation ont recruté des professionnels issus de ces milieux. Dans ces situations, les CLSPD conservent l'héritage de CCPD tant dans les orientations politiques que dans les ressources humaines mobilisées.

Une autre motivation majeure du départ en formation est **la rencontre avec d'autres professionnels** pour des partages d'expériences, de pratiques et la construction du sentiment d'appartenance à une cause, une éthique, une même mission ou un corps professionnel en devenir.

De ce fait, ils rangent dans les formations suivies, toutes les rencontres nationales ou locales à thèmes qui leur permettent de dialoguer avec d'autres coordonnateurs. On peut estimer que dans la dizaine de journées qu'ils consacrent à leur formation, la moitié sont de cette nature.

Enfin, la préparation des concours par les contractuels, constitue une puissante obligation qui nous ramène à leurs centres d'intérêt sur le versant des trajectoires professionnelles plutôt que sur celui de la curiosité intellectuelle ou de l'équipement technique.

La formation n'a aucun effet direct sur les carrières ou les rémunérations sauf à considérer que la nature de la formation initiale et continue (l'IHESI tout particulièrement) sert de sésame pour l'accès à des postes nouveaux.

IV - LES CONTENUS DE FORMATION CITES PAR TOUTES LES CATÉGORIES D'INTERLOCUTEURS¹⁵

IV - 1. Des attentes générales orientées vers la concertation interinstitutionnelle

Les « coordonnateurs » et leurs interlocuteurs se sont prononcés sur une liste d'items relatifs à leurs pratiques, leurs outils et les domaines de connaissance qu'ils mobilisent dans leurs fonctions.

Codes	Les méthodes	Codes	Les connaissances
1.	Diagnostiques de sécurité	18.	Le droit – le judiciaire – la fiscalité
2.	Observatoires locaux de la délinquance	19.	La criminologie ; dont la délinquance des mineurs
3.	Fonctionnement de la Plénière	20.	L'ordre public
4.	Élaboration de charte ou de convention cadre pour le CLSPD	21.	Le sentiment d'insécurité
5.	Constitution et fonctionnement des groupes thématiques locaux, d'experts, de veille, de gestion de risques, GLTD	22.	L'histoire des politiques publiques (Ville et Prévention/Sécurité)
6.	Conception et mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation	23.	L'urbanisme, le logement et l'aménagement de l'espace public
7.	Travail – relations et communication avec les partenaires/alliés du CLSPD	24.	L'intercommunalité
8.	Travail – relations et communication avec les habitants	25.	Le fonctionnement des institutions partenaires
9.	Travail – relations et communication avec les élus délégués	26.	La responsabilité de l'information. Les règles déontologiques – le partage de l'information
10.	Conduite de projet et montage de dossiers administratifs et financiers	27.	Les toxicomanies
11.	Préparation de délibérations, de protocoles, de conventions	28.	Les gens du voyage
12.	Conception et mise en œuvre de la médiation	29.	Le phénomène sectaire
13.	Gestion financière des projets et contrôle de l'exécution	30.	L'économie souterraine
14.	Direction des collaborateurs, définition des missions et des tâches – Management	31.	Les chiens dangereux
15.	Mise en œuvre des nouvelles technologies de la sécurité (caméras – dissuasion)	32.	La sécurité routière
16.	Commande d'expertise externe	33.	L'aide aux victimes
17.	Autres	34.	La pathologie sociale et familiale
		35.	Autres

¹⁵ Les tableaux présentant les fréquences de citations sur les différents items sont regroupés en annexe 1.

Le cumul des citations énoncées par l'ensemble des personnes rencontrées, et leurs fréquences font apparaître quatre grandes catégories de sujets ou de thèmes :

1^{re} catégorie : Le travail avec les alliés et les partenaires du CLSPD et la maîtrise du montage administratif et financier des projets qui se détachent nettement du reste des propositions avec plus de trois personnes sur quatre qui les citent en priorité.

2^{ème} catégorie : Une personne sur trois à une personne sur deux désignent ensuite, par ordre d'importance :

- la connaissance des partenaires de leurs missions, de leurs métiers, leurs modes d'organisation et des contraintes sous lesquelles ils agissent.

Lorsque ce sujet est énoncé par l'un des partenaires, il signale que le coordonnateur manque de précision dans la connaissance de l'institution à laquelle il appartient – les pouvoirs du Préfet et les pouvoirs du Maire – l'organisation judiciaire et son impossibilité de traiter de cas particuliers dans le cadre du CLS – les méthodes de police, mais également les contours de la prévention, l'intervention des Conseils généraux, de l'Éducation Nationale et des associations.

- la réalisation d'observatoires de la délinquance ;
- la constitution et la conduite de groupes thématiques locaux, de groupes d'experts, de cellules de veille, de gestion de risque ou de groupes locaux de traitement de la délinquance ;
- le travail avec les élus délégués ;
- la connaissance des pathologies sociales et familiales ;
- la connaissance du droit de la fiscalité et de l'institution judiciaire ;
- la conception et la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation ;
- la mise en place de nouvelles technologies de la sécurité.

3^{ème} catégorie : Une personne sur quatre à une personne sur trois désigne :

- des éléments de méthode sur le travail avec les habitants , l'élaboration de diagnostics, la direction de collaborateurs, le management ;

Pour le reste, ils ont identifié, dans la liste des connaissances proposées, celles qui leur semblaient utiles sans qu'il faille en déduire une réelle appétence qui pourrait se traduire en demande de formation.

- la responsabilité de l'information ; les règles déontologiques ; le partage de l'information ;
- les gens du voyage, le phénomène sectaire dont ils ont fréquemment étendu le thème à celui du phénomène communautaire ;
- l'urbanisme, le logement et l'aménagement de l'espace public ; l'économie souterraine, l'intercommunalité ;

- la criminologie, la délinquance des mineurs, l'ordre public, le sentiment d'insécurité, les toxicomanies et l'aide aux victimes.

4^{ème} catégorie : Moins d'une personne sur quatre ou quelques citations isolées.

- le fonctionnement de la plénière, l'établissement de chartes ou de conventions cadre, de protocoles, de délibérations ;
 - la conception et la mise en œuvre de la médiation ;
 - la commande d'expertise, la connaissance des politiques publiques
 - la sécurité routière.
- Les chiens dangereux ne sont jamais cités.

Ce premier niveau d'exploitation global montre que les acteurs des politiques locales de prévention et de sécurité fondent la réussite de leur action commune sur des compétences de concertation et de coopération.

En effet, dans la série des méthodes, le travail avec les partenaires et les alliés se détache nettement. Il est renforcé par le fait que les interlocuteurs désignent la connaissance du fonctionnement des institutions partenaires comme premier sujet de connaissance méritant un effort de formation.

Ensuite il s'agit de savoir administrer et gérer du point de vue financier les projets et les actions qui contribuent à la politique locale de prévention et de sécurité.

IV - 2. Des attentes communes ou spécifiques en fonction de l'origine du coordonnateur

Les attentes communes

Les deux types de sites expriment des demandes de formation avec les mêmes fréquences sur des sujets communs :

** Très fréquemment cités :*

- le travail avec les alliés et les partenaires du CLSPD et la maîtrise du montage administratif et financier des projets ;
- la connaissance du fonctionnement des partenaires ;
- les observatoires de la délinquance ;
- la conception et le fonctionnement des groupes thématiques locaux...

** Moins demandés :*

- la conception et la mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation ;
- la conception et la mise en œuvre d'un diagnostic de sécurité ;
- le travail avec les habitants ;

- les gens du voyage ;
- l'aide aux victimes.

Les attentes spécifiques

D'autres sujets sont choisis différemment par les sites « droit » et les sites « sociaux » et de manière discriminante :

Les sites « droit » choisissent plus souvent :

Trois fois plus :

- le phénomène sectaire ;
- la responsabilité de l'information ;
- l'intercommunalité ;
- l'urbanisme, le logement et l'aménagement de l'espace public.

Deux fois plus :

- le travail avec les élus ;
- la direction de collaborateurs, le management ;
- la mise en place de nouvelles technologies de la sécurité ;
- la connaissance des pathologies sociales et familiales liées à la délinquance.

Les sites « sociaux » choisissent plus souvent :

Quatre fois plus que les « droit » :

- la criminologie, la délinquance des mineurs, l'ordre public, le sentiment d'insécurité.

Deux fois plus :

- Le droit, la fiscalité et l'institution judiciaire.

Synthèse

Cette première analyse, à partir des appréciations formulées par l'ensemble des personnes rencontrées montre ainsi que les compétences liées à la **mutualisation des ressources locales** sont les plus investies et appellent un effort complémentaire de formation, **quels que soient les acquis initiaux des coordonnateurs et l'orientation des politiques locales de prévention et de sécurité.**

Suivent immédiatement les principaux outils qui permettent aux acteurs de programmer et de planifier leurs interventions ; **la production de connaissance partagée**, comme les diagnostics, les observatoires, les évaluations.

Puis apparaissent quelques questions de connaissance concernant des aspects particuliers ; le travail avec les habitants, les gens du voyage et l'aide aux victimes.

Ensuite sont discriminants des éléments très disparates pour les « droit », plus logiques pour les « sociaux » qui recherchent les connaissances en droit, ordre public, insécurité qui leur manquent.

V - LES COORDONNATEURS

Les coordonnateurs « droit » et « sociaux » demandent avec la même fréquence et dans l'ordre de priorité :

- la maîtrise du montage administratif et financier des projets ;
- la réalisation d'observatoires de la délinquance ;
- la mise en place de nouvelles technologies de la sécurité ;
- la connaissance du fonctionnement des institutions partenaires ;
- les gens du voyage.

Ils se différencient sur d'autres sujets avec :

Pour les coordonnateurs « droit » :

- l'intercommunalité. Deux fois plus que les « sociaux » avec la conscience qu'il s'agit d'une évolution augmentant la complexité du poste ;
- les toxicomanies. Dans les mêmes proportions, ils estiment que ce n'est pas dans leur champ dès que la réponse est sanitaire ;
- le phénomène sectaire ;
- la connaissance des pathologies sociales et familiales.

Pour les coordonnateurs « sociaux » :

- le travail avec les alliés et les partenaires du CLSPD ;
- Le droit, la fiscalité et l'institution judiciaire ;
- l'ordre public et le sentiment d'insécurité ;
- la criminologie, la délinquance des mineurs.

Commentaires qualitatifs

Les contenus de formation se déduisent des situations que les coordonnateurs désignent comme problématiques, difficiles, et pour lesquelles ils estiment manquer selon les cas, d'expérience, de moyens, de légitimité ou d'interlocuteurs.

Le principal niveau de difficultés rencontrées a trait à leur positionnement et à l'acquisition de leur légitimité, notamment aux yeux des autres niveaux de l'appareil municipal et à ceux de leurs interlocuteurs.

Les coordonnateurs des deux catégories sont soucieux de :

- L'établissement d'une relation productive avec l'élu (les élus), la construction d'une mission identifiable et lisible ;

- L'équilibre entre la prévention et la répression ;
- La captation et l'organisation de l'information circulante sur la délinquance et sur les événements producteurs d'insécurité ;
- Les méthodes d'intervention pour le règlement de situations de tensions locales signalées par les habitants ou les commerçants ;
- Les méthodes liées au fait qu'ils doivent faire fonctionner des services publics avec des opérateurs privés associatifs et commerciaux.

De plus, les entretiens révèlent l'existence d'un ensemble de savoirs et de savoirs faire mal établis :

- Faire de la « pédagogie des élus » et fournir du sens à l'action, savoir les renseigner et obtenir d'eux des consignes claires sur la mission. « Lorsque la consigne vient du maire, elle est claire, nette et précise » ;
- Comprendre les modes d'élaboration d'une politique publique interventionniste et la nature des contrats et conventions qui lui sont liés ;
- Conquérir sa légitimité dans un contexte de faible investissement politique ;
- Savoir se situer dans des CLSPD qui ne fonctionnent pas.
- Avoir une vision globale des problèmes de sécurité et qui dépasse le cadre du CLSPD. Être capable de faire les liens entre les risques majeurs, la propreté, la sécurisation des espaces, la réactivité des services de maintenance et la prévention de la délinquance ;
- Apporter un service aux autres directions de la collectivité locale avant d'en obtenir des contributions à la politique de prévention et de sécurité ;
- Contribuer à la vie associative locale en comprenant les logiques et les contraintes des conseils d'administration bénévoles pour pouvoir les amener sur des politiques et des actions dont ils ne sont pas familiers ;
- S'assurer des effets préventifs des projets soumis au financement ;
- Maîtriser les méthodes de sollicitations des partenaires et savoir mettre en circulation l'information utile ;
- Savoir installer et faire vivre des capteurs sensibles (les experts bruts à l'italienne) au sein de la population, et être joignable/réactif ;
- « Déminer » les revendications des habitants, prendre leurs questions, leurs pétitions, sans pouvoir y apporter de réponses concrètes.

Certains d'entre eux montrent des capacités d'autoformation en prenant l'initiative de petits groupes de travail locaux réunissant quelques coordonnateurs (Essonne – St Priest) ou par la documentation accessible et son traitement personnel (Issy-les-Moulineaux – St Priest – Vaulx-en-

Velin), voire par la participation à des salons thématiques (Villepinte – Milipol).

« Paroles d'acteurs »

Des ajouts dans les connaissances techniques :

- *« Selon son statut, le coordonnateur a des services à gérer, doit savoir rechercher la transversalité au sein même de l'organisation municipale avant de se consacrer à coordonner les autres.
Il peut avoir intérêt à s'immerger lui-même dans les services municipaux lors de sa prise de poste.*
- *Être au courant de dispositifs ou d'outils existants dans le département d'à côté.*
- *Savoir répondre à toutes les demandes d'expertise technique sur la sécurité ; depuis l'installation d'une veille éducative jusqu'à la sécurisation d'une rue qui s'écroule ».*

Les coordonnateurs confirment le caractère prioritaire du travail et de la communication avec les partenaires :

« Ils ne savent pas qui nous sommes, alors que nous devons savoir qui ils sont ».

« Faire connaître la ville, et l'organisation communale, aux partenaires ».

« Aller voir les partenaires chez eux, comprendre leurs attentes ».

« Mais on peut très bien connaître et travailler avec l'institution judiciaire, ce qui ne l'empêche pas de se désengager pour des motifs qui lui sont propres ».

Sur l'autoformation, l'inter réseau du DSU peut être utilisé pour échanger de l'information et organiser un forum. Limoges envisage de mettre en ligne un mail liste ouverte aux coordonnateurs.

Les coordonnateurs désignent deux blocs de formation pour lesquels il n'y a pas d'offres actuellement, l'urbanisme et l'aménagement des espaces publics, le management des équipes et la gestion des budgets.

Pour les deux catégories de coordonnateurs, on retrouve, en partie, les priorités énoncées par l'ensemble des interlocuteurs :

- le travail avec les alliés et la maîtrise administrative et financière des projets ;
- le travail avec les élus ;
- les observatoires ;
- les groupes thématiques ;
- l'évaluation ;
- la direction de collaborateurs ;
- la criminologie ;
- la toxicomanie.

Pour les sites « droit », ils citent en exclusivité :

- la direction de collaborateurs ;
- l'urbanisme le logement et l'aménagement de l'espace public.

Et dans les sites « sociaux » :

- la criminologie ;
- le droit, la fiscalité et l'institution judiciaire ;
- l'ordre public ;
- l'histoire des politiques publiques ;
- la responsabilité de l'information ;
- la connaissance des pathologies sociales et familiales.

Synthèse

Les élus identifient les besoins de communication avec eux-mêmes et la bonne adaptation des coordonnateurs au sein de l'appareil communal.

Ils attribuent aux coordonnateurs des caractéristiques surtout liés à l'aisance relationnelle, la capacité à être compréhensible, à faire travailler les acteurs ensemble et se situent difficilement sur le plan de la formation. Ils les ont recrutés, pensent, ne pas s'être trompés, et portent leur regard sur d'autres attributs.

Ils sont très attentifs à la différence qui peut apparaître entre la maîtrise des connaissances, l'aisance relationnelle et le fait que le coordonnateur obtient la mise en place de concertations, de coopérations, d'actions particulières.

Ils s'aperçoivent que l'intelligence théorique, la rigueur professionnelle, l'énergie déployée par le coordonnateur ne suffisent pas à mobiliser des acteurs réticents ou à concrétiser des initiatives difficiles à mettre en place.

« Paroles d'acteurs »

« Travailler avec son élu délégué n'épuise pas la nécessité de travailler avec les autres élus de la majorité municipale ».

« Pour travailler avec les autres élus, il faut uniformiser son information, la leur rendre accessible et ne pas tout donner au maire ».

VII - LES SUPÉRIEURS HIÉRARCHIQUES

Pour l'ensemble des sites, ils placent en priorité :

- le travail avec les alliés et la maîtrise administrative et financière des projets ;
- le droit, la fiscalité ;
- l'évaluation ;
- le travail avec les habitants ;
- le sentiment d'insécurité.

Les supérieurs de coordonnateurs « droit » privilégient à leur sujet :

- le travail avec les élus ;
- l'intercommunalité ;
- le phénomène sectaire.

Pour les coordonnateurs sociaux, rien n'est discriminant.

Synthèse

Les cadres et les supérieurs hiérarchiques attendent des coordonnateurs des capacités d'adaptation à l'organisation de la collectivité locale et des talents stratégiques pour qu'ils puissent intervenir dans trois champs :

1. la mise en œuvre de la politique arrêtée,
2. l'exécution de la mission de service public de la collectivité,
3. la mobilisation des acteurs du territoire, internes et partenaires de la collectivité.

Les deux derniers champs sont fréquemment confondus et abordés avec les mêmes méthodes d'intervention, sources de dysfonctionnements.

Conscients de l'autonomie dont les coordonnateurs disposent, ils considèrent qu'il leur appartient de développer leurs postes et ne se posent pas en prescripteurs de formation professionnelle continue. Nous n'avons rencontré qu'un supérieur hiérarchique (Marseille) à la recherche de formation ou d'assistance permettant de faire monter en compétence les coordonnateurs placés sous son autorité.

Ils valorisent leurs capacités à parler aux habitants – les recevoir, les écouter et leur expliquer l'existence des réponses organisées, à bien connaître les terrains et les milieux pour pouvoir aborder les situations concrètes.

À l'époque des CCPD, il s'agissait de soutenir des initiatives préventives émergeant dans les sites et de les accompagner collectivement en mobilisant les institutions partenaires.

Avec les CLS et les CLSPD, les supérieurs hiérarchiques attendent des coordonnateurs qu'ils prennent les questions qui sont posées au maire et qu'ils soient capables de mettre en place des réponses visibles par les habitants aux événements insécurisants.

Ils ont conscience que les métiers évoluent et qu'il leur faut équiper leurs coordonnateurs des méthodes et des outils nécessaires.

Cette dernière attente vient en miroir à des critiques, à tout le moins des préoccupations, concernant le confinement de certains coordonnateurs dans l'échange, la parole, le diagnostic permanent, sans effets sur l'action et sur la mobilisation des partenaires.

« la confrontation au terrain et aux délinquants est un plus »

Enfin, ils attendent que les coordonnateurs irriguent les services des connaissances et des apprentissages réalisés dans les formations suivies ; « le retour sur investissement ».

Mais force est de constater que les collectivités employeurs ne fournissent pas d'aides aux coordonnateurs pour formuler leurs choix professionnels et leurs besoins de formation. Les DRH gèrent les personnels, répondent aux demandes sans que nous ayons rencontré de visions prospectives perceptibles par les coordonnateurs pour l'accroissement de leurs compétences.

VIII - LES INTERLOCUTEURS INSTITUTIONNELS

Comme déjà évoqué, les interlocuteurs institutionnels ne se situent que rarement au niveau des besoins individuels de formation des coordonnateurs, mais plutôt au niveau du fonctionnement du CLS lui-même et de la capacité du coordonnateur à « mettre les choses en réseau »

Ils observent et apprécient assez naturellement les compétences des coordonnateurs à la lumière de leurs propres besoins institutionnels.

VIII - 1. Les préfetures

Les directeurs de cabinet, les sous/préfets à la politique de la ville, les secrétaires généraux rencontrés s'accordent sur des besoins communs aux deux catégories de coordonnateurs :

- le travail avec les alliés et la maîtrise administrative et financière des projets ;
- les diagnostics de sécurité ;
- la conduite des groupes thématiques ;
- le travail avec les habitants ;
- la connaissance du fonctionnement des institutions partenaires.

Leurs citations exclusivement pour les coordonnateurs « droit » portent sur :

- le travail avec les alliés et la maîtrise administrative et financière des projets sont cités trois fois plus souvent que pour les « sociaux » ;
 - le travail avec les habitants et la connaissance des institutions partenaires ;
- sont deux fois plus cités.

Ils assortissent ces réponses du besoin de relation des CLS et de leurs coordonnateurs avec le conseil départemental de prévention et de sécurité¹⁶ et de plusieurs aspects complémentaires :

- la connaissance des textes qui régissent les CLS/CLSPD et la politique de la ville afin de limiter les erreurs d'appréciation sur les champs respectifs et sur leurs modes de financement ;
- les responsabilités et le fonctionnement de la police judiciaire ;
- leur capacité à être force de proposition pour la commune d'appartenance et pour la préfecture.

¹⁶ Dont ils ne sont pourtant pas formellement membres

Le positionnement du coordonnateur dans l'organigramme municipal leur paraît très important. « *Dans la mesure où il tire sa légitimité du maire, il doit en être le plus proche possible* ». Et, ils stigmatisent, lorsque c'est le cas, la faible présence du maire au profit d'élus délégués démunis de réels pouvoirs. Enfin, certains signalent l'importance de l'information que les coordonnateurs transmettent aux habitants sur les résultats du CLSPD.

VIII - 2. Les procureurs

Ils ne font pas de discrimination entre les deux catégories de coordonnateurs et citent en priorité :

- le travail avec les alliés ;
- le fonctionnement de la plénière ;
- l'élaboration de charte ;
- le travail avec les élus ;
- le droit, la fiscalité ;
- la connaissance des institutions partenaires ;
- la responsabilité de l'information.

Thèmes auxquels s'ajoutent pour eux-mêmes, la complexité de l'intercommunalité (Grenoble – Créteil) et la difficulté à lire les orientations politiques des municipalités.

Certains procureurs identifient le manque de précision dans la connaissance de l'institution judiciaire, de ses missions et de son organisation.

D'autres, au contraire, estiment que cette connaissance est acquise et que cet état de fait est lié à la nature de la présence des parquets. Lorsqu'ils sont investis dans le réseau des acteurs locaux de la prévention et de la sécurité, ils se donnent l'occasion de s'expliquer et de former les autres membres du CLSPD au fonctionnement de l'institution judiciaire.

Ils considèrent important que les formations proposées aux coordonnateurs **soient équilibrées entre la prévention et la sécurité** et qu'elles leur permettent de confirmer ce qu'ils savent le mieux faire : « *faire se parler les institutions* » et « *mettre les choses en réseau* ».

Et, rejoignant en cela d'autres partenaires, ils soulignent le fait que les apports nécessaires au bon fonctionnement des CLS ne se réduisent pas à l'élévation de la compétence individuelle du coordonnateur.

Affirmant la nécessité de toucher à tous les niveaux de l'organisation, tous les procureurs rencontrés s'affichent disponibles pour accueillir les coordonnateurs au palais et intervenir (à dose mesurée), dans des formations qui seraient organisées à l'échelle de leur ressort. « *faire expliquer la justice par la justice* ».

Mais la plupart incriminent le manque de compréhension des enjeux et la légèreté des méthodes de concertation utilisées par les coordonnateurs. Ils citent des exemples pour lesquels leurs substituts ont été conviés à des séances de travail qui ne les concernaient pas, ont été sollicités sur des cas individuels où ils ne pouvaient intervenir, ont été oubliés dans le circuit de saisine ou d'information pour des éléments clés, enfin se sont retrouvés dans des cénacles face à des associations ou des partenaires qui les mettaient en porte-à-faux.

Ces critiques s'adressent indifféremment à toutes les catégories de coordonnateurs nouvellement installés dans les postes. Il semble que les plus aguerris soient moins exposés à ces désajustements.

Ce manque de compétence est avancé par les procureurs pour expliquer qu'ils ne se présentent plus ou n'envoient plus leurs substituts dans les séances auxquelles ils sont conviés du fait de l'absence de garantie quant à l'opportunité de leur présence.

Très attentifs à ne pas être happés par le système, à tenir fermement la ligne de la déontologie, ils se méfient de l'empilement des dispositifs de concertation qui les sollicitent plus que de raison, en tout cas, au-delà de leurs capacités de réponse.

Enfin, l'un d'entre eux soulève la difficulté des coordonnateurs qui assurent, simultanément, des responsabilités (chef de police municipale, d'un service de prévention ou de la vidéo surveillance) à trouver une position équidistante des différents acteurs.

VIII - 3. Les commissaires

Les commissaires de police formulent des besoins de compétence et/ou de formation selon des énoncés très proches de ceux des procureurs également peu discriminants entre les sites « droit » et les sites « sociaux ».

Ils valorisent la capacité des coordonnateurs à faire fonctionner les différents acteurs, à nourrir le dialogue et à faire avancer les dossiers en mettant en priorité la connaissance des partenaires et le travail inter institutionnel.

Ils ont les mêmes préventions sur le surdimensionnement des sollicitations dont ils sont l'objet et sur les erreurs d'appréciation entre la concertation et la coordination. « le coordonnateur ne coordonne pas la police et la justice »

Et ils stigmatisent les erreurs de composition des groupes de travail – cellules de veille – GLTD, dans lesquels ils ne se retrouvent pas en face des bonnes personnes. Ils ont conscience alors de les désertier et de se faire représenter formellement sans en attendre autre chose que de satisfaire à l'obligation de représentation.

IX - DES ÉLÉMENTS COMPLÉMENTAIRES

D'une part, les coordonnateurs rencontrés ont assorti leurs réponses de commentaires et d'affirmations qui éclairent leurs besoins de formation, d'autre part, l'analyse de l'ensemble des réponses fait également ressortir en filigrane, des points particuliers.

Besoin de qualités pédagogiques

Les coordonnateurs ont à faire progresser l'ensemble des membres qui constituent le CLSPD et qui mettent en œuvre les actions prévues de manière à ne pas limiter leur intervention à la seule exécution des fiches actions dont la municipalité a la responsabilité.

Ils doivent donc faire preuve de pédagogie auprès des élus pour que la commande politique soit organisée et lisible tout autant qu'auprès des autres partenaires notamment les opérateurs privés auxquels ils ont recours pour les mettre à niveau des enjeux et des contenus d'une politique locale cohérente de prévention et de sécurité.

Savoir mobiliser plus large

Certains coordonnateurs se contentent de travailler avec un petit noyau d'institutions généralement constitué de la justice, la police, les services municipaux et le mouvement associatif. Ils peinent souvent à entraîner l'école et, dans bien des cas, mobilisent peu les transporteurs, les logeurs, les acteurs économiques, et les autres niveaux de collectivités territoriales.

Cette restriction du champ des ressources locales mobilisées résulte de plusieurs phénomènes :

- Leur capacité de concertation est déjà saturée par la régulation des quelques interlocuteurs avec lesquels ils travaillent ;
- L'engagement politique dont ils dépendent est trop faible ou trop incertain pour soutenir leurs tentatives de mobilisation d'acteurs supplémentaires ;

- Ils ne savent pas comment les aborder parce qu'ils ne connaissent pas leurs potentialités ou se méprennent sur leurs compétences. Les vertus préventives de la protection de l'enfance pour les conseils généraux, de la formation professionnelle et de l'insertion des jeunes pour les conseils régionaux, de l'intervention du fisc et des douanes sur l'économie souterraine ;
- Ils ont essuyé des échecs dans leurs tentatives, stigmatisent la mauvaise volonté des partenaires concernés et se résignent à leur absence.

On se rend compte que les erreurs de mobilisation (quand ça se passe mal) sont dévastatrices et produisent plus d'étanchéité, de renfermement institutionnel que de coopération.

Savoir encaisser les limites et les refus de participation

Certains coordonnateurs externalisent chez leurs interlocuteurs, les difficultés qu'ils rencontrent sans examiner l'impact de leurs connaissances et de leurs méthodes sur les dysfonctionnements.

Mais quelles que soient leurs capacités d'auto-analyse sur leurs besoins de formation, ils doivent effectivement pouvoir remplir leurs missions dans des conditions parfois extrêmes :

- Prendre les questions pour lesquelles ils n'ont aucune solution telles que la pétition locale, les groupes de jeunes producteurs de nuisances sociales non pénalisables, les éruptions violentes localisées, les réitérants.
- Essayer le refus de participation de tel ou tel procureur, logeur, transporteur ou agent de l'État et se débrouiller pour faire fonctionner à minima ce qui peut l'être.
- Se servir positivement de décisions qui leur paraissent contraires à l'idée qu'ils se font de leur mission, (exemple l'arrêté anti-mendicité).

X - 1. SYNTHÈSE

Les coordonnateurs construisent au fil de l'eau, une mission peu définie et perpétuellement instable, dans laquelle le processus d'orientation politique et le facteur humain apparaissent déterminants.

De plus, ils sont conduits à faire bouger des systèmes d'acteurs internes et externes à leur collectivité d'appartenance et sur lesquels leur capacité d'influence est directement proportionnelle à leur positionnement et à la légitimité dont ils disposent.

Ils cherchent des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent au fur et à mesure de leur apparition en puisant dans les ressources qui sont à leur portée, dans leur collectivité et dans les réseaux auxquels ils appartiennent.

Aussi ni eux-mêmes, ni ceux qui les voient fonctionner (et ont l'usage de leur intervention) ne mettent véritablement les imperfections, voire les dysfonctionnements, sur le compte de l'absence de formation.

Dans ce contexte, leur formation ne leur apparaît pas comme une variable déterminante de leur efficacité et ils se servent des offres de formation qui passent à leur portée au gré des préoccupations personnelles qui les habitent et des questions qu'ils ont à régler ou des outils qu'ils doivent mettre en place.

Ceci étant, les attentes exprimées par les coordonnateurs et par leurs interlocuteurs, sont particulièrement cohérentes. Les regards croisés ne font pas apparaître de divergences ou d'oppositions profondes entre les coordonnateurs et leur environnement institutionnel.

LES PRINCIPALES COMPETENCES A CONSTITUER ET A RENFORCER

Pour tous, la mutualisation des ressources locales :

- ✓ La connaissance des partenaires et les méthodes de travail permettant de les associer à la dynamique du CLSPD avec l'aspect particulier de la responsabilité de l'information circulante.
Le terme générique de partenaires réunit ici les institutions organisatrices et les opérateurs privés à but non-lucratif ou non.
- ✓ Le fonctionnement des groupes thématiques, des cellules de veille, de gestion des risques et de toutes les formes d'échange et de communication ajustées à leurs capacités réelles d'intervention.

Sur ces deux premiers points, on s'aperçoit que les méthodes ne se réduisent pas à la conduite de réunion, outil essentiel mais insuffisant du CLSPD, et qu'ils doivent apporter de la valeur ajoutée à chacun de ses membres. Pour y parvenir, les coordonnateurs sont souvent démunis des connaissances nécessaires leur permettant de distinguer correctement ce qui doit ressortir de la concertation (parler ensemble) de la coopération (agir ensemble) et de la coordination (se placer sous la même autorité).

- ✓ La maîtrise de l'administration et de la gestion financière des projets et des actions ;
- ✓ La production de connaissance avec les diagnostics, les observatoires et les évaluations ;

Conduits avec pédagogie, ces instruments donnent aux acteurs locaux des raisons d'agir et les rassemblent autour d'une production commune avec un effet « formation collective » repérable.

- ✓ Le travail avec les habitants et tout particulièrement la connaissance des problématiques relatives aux gens du voyage.

Pour les coordonnateurs « droit », les besoins de formation les plus significatifs ont trait à :

- L'intercommunalité
- L'urbanisme, le logement et l'espace public
- Le phénomène sectaire, étendu au phénomène communautaire
- Le travail avec les élus
- La mise en œuvre des nouvelles technologies de la sécurité
- Les pathologies sociales et familiales liées à la délinquance.

Auxquels il faut ajouter la connaissance des terrains et des populations.

Pour les coordonnateurs « sociaux »

- Le droit, la fiscalité, le judiciaire et toutes les connaissances qui en découlent telles que l'ordre public et le sentiment d'insécurité.

Compte tenu des domaines d'intérêt que l'enquête relève, des conditions d'accès à l'offre de formation, et des besoins recensés, il sera utile de raisonner en termes de professionnalisation plutôt que de formation.

D'une part, s'il existe des lignes de produits pour les besoins de formation qui ont trait aux compétences administratives et financières, à celles des connaissances, il n'en existe pas de satisfaisante pour ce qui les préoccupe à titre principal, la connaissance des partenaires, la mutualisation des ressources locales et leurs capacités à les inscrire dans une dynamique territoriale concertée.

D'autre part, leur professionnalisation nécessite d'être mise en œuvre sous trois aspects :

- ⇒ La formation professionnelle continue, sur les principes du droit individuel à la formation, comprenant les formations d'adaptation et les formations qualifiantes liées à leurs trajectoires. Elle est inorganisée en l'état actuel et dépendante du droit à la formation de chacun dont on a vu qu'il n'est pas mis en avant dans l'aisance d'accès à l'offre de formation.
- ⇒ La formation par l'expérience, assortie d'un accompagnement à son analyse et à la capitalisation des savoirs et des apprentissages réalisés. Elle est incarnée par les journées DIV – FFSU – Animations régionales ; qui permettent aux coordonnateurs de se rencontrer, de partager des pratiques et de se forger une identité.
- ⇒ L'assistance méthodologique interne permettant de dépasser les difficultés et de constituer le CLSPD en une compétence collective. Certaines prestations d'ingénierie pour le diagnostic, la faisabilité d'actions ou l'évaluation assurent ce type de formation collective lorsqu'elles se situent dans l'accompagnement et la pédagogie.

« Paroles d'acteurs »

L'acquisition de compétences par l'expérience

Lorsque c'est le cas, l'intégration du coordonnateur dans le service de la politique de la ville lui permet de réaliser rapidement des apprentissages au contact de la MOUS, et les coordonnateurs envisagent avec intérêt la possibilité de séances d'immersion dans les institutions partenaires. Ceux qui en ont pris l'initiative constatent que leurs relations s'en sont trouvées facilitées et que la mise en réseau est de meilleure qualité après ce temps de découverte réciproque.

La conquête de la légitimité et la coordination

« La légitimité indispensable au coordonnateur est reconnue par les interlocuteurs internes et externes à la commune en fonction de la plus-value qu'il apporte à chacun ».

« Mais sa place dans l'organigramme la légitimité politique qui en découle sont également des paramètres déterminants, car ce n'est pas tant l'expertise technique dont il dispose que la possibilité d'engager la commune qui lui confère une légitimité à faire converger les différentes interventions dans le ressort de compétence du CLSPD ».

Dès lors qu'il dirige un service, son rôle vis-à-vis des interlocuteurs internes et externes est marqué par les nécessités de gestion. Sa disponibilité est liée aux charges de direction et son intervention dans les coordinations n'est plus reçue de manière équidistante par ses partenaires.

Il semble que ce type de responsabilité altère la fonction de coordination et ceux qui en sont chargés recherchent, dans leurs collaborateurs, la personne qui puisse identifier la fonction de coordination sans responsabilités hiérarchiques.

Les formations pluri professionnelles.

Le besoin de formations locales, pluri professionnelles ou pluri institutionnelles surgit au moment des recommandations comme un chantier à rouvrir.

Dans le cadre de la politique de la ville, les opérations de développement des services publics de proximité avait déjà donné lieu à des séances de concertation et d'apprentissages collectifs réunissant toutes les institutions publiques concernées par un même quartier.

Certains coordonnateurs trouvent aujourd'hui les ressources financières et humaines pour organiser des journées locales à thème, et permettre à des personnes de statut et de droits à la formation disparate, de participer à une formation commune.

X - 2. PISTES DE TRAVAIL

De manière globale, il serait intéressant d'intégrer la professionnalisation des acteurs des politiques locales de prévention et de sécurité dans les conditions du montage et du fonctionnement des CLSPD.

De la même manière que les diagnostics préalables ont été prescrits et se sont progressivement imposés, la définition d'un plan de professionnalisation pourrait faire l'objet d'une fiche action particulière ou être intégrée dans la partie liée à l'animation et au pilotage du CLSPD.

Les cahiers des charges des diagnostics, des missions d'assistance techniques et des évaluations auraient alors à faire porter le regard sur les compétences installées, chez le coordonnateur et autour de lui.

Les séquences de ce plan de professionnalisation peuvent être dessinés selon une épure comprenant :

- 1.- Un stage de prise de poste permettant de créer une culture commune, d'approcher l'ensemble des enjeux de la fonction, et de compléter les connaissances manquantes du fait des types de formation initiale et d'expérience. Il pourrait être organisé par le niveau régional d'animation, centre de ressources ou SGAR, et proposé chaque année, à tous les nouveaux recrutés. En mobilisant les acteurs comme intervenants (procureurs – sous-préfets – commissaires – coordonnateurs aguerris, etc...), il contribuerait à inscrire les coordonnateurs dans un réseau local plus large que celui de leur seul CLSPD.
- 2.- Une courte immersion dans les principales institutions (dont les services municipaux essentiels) et les dispositifs de prévention et de sécurité avec lesquels le coordonnateur doit travailler. L'offre de service des procureurs peut être saisie à cet effet et étendue aux préfetures, à la police, l'administration pénitentiaire, les logeurs et les transporteurs.
- 3.- Des compléments aux catalogues existants sur les méthodes de concertation interinstitutionnelles et sur les apports en connaissances qui apparaissent prioritaires. (Voir tableau précédent page 34).
- 4.- Le développement des initiatives régionales et locales de formation en les orientant vers l'acquisition d'apprentissage concret pour leur permettre de dépasser le stade de la rencontre à thème. Avec l'utilisation optimale des ressources locales d'enseignants et de formateurs issus des institutions membres des CLSPD.
- 5.- L'instauration, dans les cahiers des charges des diagnostics, observatoires, évaluations ou assistances à maîtrise d'ouvrage, d'une production de connaissance sur les besoins de formation du coordonnateur et de son environnement immédiat. Ils pourraient également être assortis d'une phase de présentation et de restitution à valeur pédagogique pour l'ensemble des acteurs locaux des politiques de prévention et de sécurité.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 - Tableaux présentant les fréquences de citations sur les différents items

Annexe 2 - Offres de formation

Annexe 3 - Article de Gilbert Berlioz, paru dans CR-DSU
n° 38 – automne 2003

La position du responsable dans l'organigramme municipal : un analyseur de l'importance accordée à la prévention de la délinquance et à la sécurité

Annexe 4 - Liste des personnes interrogées

Annexe 5 - Liste des participants à la réunion du groupe-témoins du 10 décembre 2003.

Codes	Les méthodes	Codes	Les connaissances
1.	Diagnostiques de sécurité	18.	Le droit – le judiciaire – la fiscalité
2.	Observatoires locaux de la délinquance	19.	La criminologie ; dont la délinquance des mineurs
3.	Fonctionnement de la Plénière	20.	L'ordre public
4.	Élaboration de charte ou de convention cadre pour le CLSPD	21.	Le sentiment d'insécurité
5.	Constitution et fonctionnement des groupes thématiques locaux, d'experts, de veille, de gestion de risques, GLTD	22.	L'histoire des politiques publiques (Ville et Prévention/Sécurité)
6.	Conception et mise en œuvre d'un dispositif d'évaluation	23.	L'urbanisme, le logement et l'aménagement de l'espace public
7.	Travail – relations et communication avec les partenaires/alliés du CLSPD	24.	L'intercommunalité
8.	Travail – relations et communication avec les habitants	25.	Le fonctionnement des institutions partenaires
9.	Travail – relations et communication avec les élus délégués	26.	La responsabilité de l'information. Les règles déontologiques – le partage de l'information
10.	Conduite de projet et montage de dossiers administratifs et financiers	27.	Les toxicomanies
11.	Préparation de délibérations, de protocoles, de conventions	28.	Les gens du voyage
12.	Conception et mise en œuvre de la médiation	29.	Le phénomène sectaire
13.	Gestion financière des projets et contrôle de l'exécution	30.	L'économie souterraine
14.	Direction des collaborateurs, définition des missions et des tâches – Management	31.	Les chiens dangereux
15.	Mise en œuvre des nouvelles technologies de la sécurité (caméras – dissuasion)	32.	La sécurité routière
16.	Commande d'expertise externe	33.	L'aide aux victimes
17.	Autres	34.	La pathologie sociale et familiale
		35.	Autres

Des attentes générales orientées vers la concertation interinstitutionnelle

Tableau n° 1

Méthodes																Connaissances																	
Codes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
Coordonnateurs	8	12	3	3	8	8	10	6	5	11	3	5	1	7	10	6	9	6	6	5	3	8	7	10	7	8	9	9	8	0	5	5	11
Procureurs	0	1	1	0	2	1	5	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	3	3	0	1	1	1	0	0	0	1	
Prefectures	2	0	1	1	3	1	5	3	2	5	0	1	2	2	1	0	0	1	0	1	1	3	3	3	3	1	0	0	2	0	0	1	2
Elus	2	5	1	0	4	3	6	1	5	3	2	2	2	3	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2	3	1	1	1	0	0	2	2	
Supérieurs	1	3	1	1	4	4	5	5	3	7	2	0	1	2	5	0	3	2	3	4	2	2	3	3	2	1	3	4	1	0	1	2	4
Commissaires	1	0	1	1	2	0	4	0	1	0	0	0	1	2	0	0	2	1	1	1	0	1	1	2	0	1	0	2	0	0	0	0	0
Total	14	21	8	6	23	17	35	16	18	26	7	8	7	16	17	7	18	14	12	13	8	16	15	23	17	14	14	17	13	0	6	10	20

Des attentes communes ou spécifiques en fonction de l'origine du coordonnateur

Tableau n° 2

Méthodes																Connaissances																			
Codes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
DROIT																																			
Coordonnateurs	4	7	3	1	5	4	4	3	3	6	1	2	1	4	5	3	3	2	1	0	2	4	5	5	5	6	5	6	4	0	2	1	8		
Procureurs	0	1	0	0	1	1	4	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	0	1			
Prefectures	1	0	1	1	2	1	4	4	2	3	0	1	1	2	1	0	0	1	0	1	1	2	3	3	3	1	0	0	2	0	0	1	1		
Elus	1	2	0	0	2	1	3	0	3	1	1	1	1	3	1	1	0	0	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0		
Supérieurs	0	1	0	0	2	2	3	2	3	4	1	0	0	1	4	0	2	0	1	1	1	2	1	1	1	1	3	0	0	1	1	3			
Commissaires	0	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0			
Total	6	11	5	2	13	9	20	11	14	14	3	4	3	11	11	4	7	4	2	4	4	10	10	13	11	9	7	11	7	0	3	4	13		

Codes																Connaissances																			
Codes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
SOCIAL																																			
Coordonnateurs	4	5	0	2	3	4	6	3	2	5	2	3	0	3	5	3	6	4	5	5	1	4	2	5	2	2	4	3	4	0	3	4	3		
Procureurs	0	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Prefectures	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Elus	1	3	1	0	2	2	3	1	2	2	1	1	1	0	0	0	2	3	2	1	2	0	1	1	2	2	1	1	1	0	0	1	2		
Supérieurs	1	2	1	1	2	2	2	3	0	3	1	0	1	1	1	0	1	2	2	3	1	1	1	2	1	0	2	1	1	0	0	1	1		
Commissaires	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
Total	7	10	3	3	9	8	15	7	5	11	4	4	2	4	6	3	11	9	9	9	4	5	4	10	6	4	7	5	6	0	3	6	6		

Les coordonnateurs

Tableau n° 3

Méthodes																Connaissances																			
Codes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
COORDONNATEURS																																			
EVRY			X	X	X		X	X	X	X					X							X	X	X		X	X							X	
GAP	X	X			X					X	X			X				X				X	X	X		X	X							X	
GRENOBLE		X			X	X			X	X		X	X	X	X	X				X	X	X	X	X		X	X							X	
MARSEILLE								X		X	X			X						X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	
MARSEILLE	X	X			X					X				X	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X				X	X	X		
VAULX EN VELIN	X	X					X	X									X			X	X	X	X	X	X	X	X	X						X	
ISSY-LES-MOULINEAUX	X	X	X		X					X				X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X							X	
SAINT PRIEST		X	X		X	X	X	X		X				X						X	X	X	X	X	X	X	X	X							X
POITIERS		X			X		X										X					X	X	X		X				X	X			X	
Total "droit"	4	7	3	1	5	4	4	3	3	6	1	2	1	4	5	3	3	2	1		2	4	5	5	5	6	5	6	4		2	1	8		
LORMONT					X		X																												
MARSEILLE					X	X		X	X	X				X			X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MARSEILLE	X	X		X			X			X	X		X		X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MARSEILLE	X	X			X					X				X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CONFLANS	X	X			X	X	X	X						X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CRETEIL	X	X			X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MARTIGUES		X		X			X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total "social"	4	5		2	3	4	6	3	2	5	2	3		3	5	3	6	4	5	5	1	4	2	5	2	2	4	3	4		3	4	3		
TOTAL GENERAL	8	12	3	3	8	8	10	6	5	11	3	5	1	7	10	6	9	6	6	5	3	8	7	10	7	8	9	9	8	0	5	5	11		

APPROCHE DE L'OFFRE DE FORMATION

- Formations universitaires
- Formations courtes

FORMATIONS UNIVERSITAIRES

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITUL f FORMATION	PERSONNES CIBLÉES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DURÉE RYTHME	VALIDATION
Université Paris X- Nanterre	UFR de Sciences juridiques, politiques et administratives	DESS Politiques publiques locales	étudiants formation continue	maîtrise française ou diplôme équivalent, diplôme d'un IEP Drogation possible pour projet prof. : sélection sur dossier	oui	Nanterre	1 an Etudes universitaires - possibilité de formation à distance	DESS
Université Paris V- René Descartes - IHESI	Faculté des sciences humaines et sociales - centre de formation continue - IHESI	DESS Ingénierie des risques : sécurité dans les institutions, les entreprises et les collectivités	étudiants formation continue (cadres du secteur public ou privé, ingénieurs ou assimilés, consultants, urbanistes, architectes, chefs d'entreprise)	formation initiale : maîtrise ou équivalent formation continue : commission universitaire de validation	oui	Paris	1 an	DESS
Université Paris V- René Descartes - IHESI	Faculté des sciences humaines et sociales - centre de formation continue - IHESI	DESS Ingénierie de la sécurité : analyse, prévention, conseil, gestion	étudiants formation continue (cadres du secteur public ou privé, ingénieurs ou assimilés, consultants, urbanistes, architectes, chefs d'entreprise)	formation initiale : maîtrise ou équivalent formation continue : commission universitaire de validation, examen du dossier et entretien avec équipe pédagogique	oui	Paris	1 an Regroupement 2 jours par semaine	DESS
Université Paris V- René Descartes	Faculté des sciences humaines et sociales - centre de formation continue	Licence professionnelle Sécurité des biens et des personnes Option management	étudiants formation continue (prof. d'encadrement, de gestion et d'exploitation des sociétés de sécurité privée, des services de sécurité interne des entreprises et des commanditaires : collect. territ., bailleurs sociaux, transporteurs)	formation initiale : diplômes de niveau Bac + 2 (DEUG Droit, sciences éco., AES, DUT GEA, Hygiène et sécurité, BTS assistant de gestion) formation continue : commission universitaire de validation des acquis de l'expérience.	oui	Paris	1 an	Licence professionnelle
Université Paris V- René Descartes - IHESI	Faculté des sciences humaines et sociales - centre de formation continue - IHESI	DU Politiques et dispositifs de sécurité urbaine	Exclusivement professionnels : Cadres de la fonction publique territor., resp. municipaux de sécurité, cadres des grandes entreprises de transport urbain, resp. de sécurité des tabl. recevant du public, cadres de l'habitat social, candidats jugés aptes	Diplôme Bac + 4 ou VAE. Autorisation par directeurs de l'enseignement après examen de dossier et entretien	oui	Paris	1 an 1 jour par semaine + 3 sessions de 4 jours	Diplôme d'Université
Université Panthéon Assas - Paris II	Université Panthéon Assas - Paris II	DESS Droit et stratégies de la sécurité	étudiants Essentiellement Formation continue	Maîtrise	oui	Melun	1 an	DESS
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	UFR des Sciences sociales et des humaines - Institut national de recherche sur les transports et leur sécurité (INRETS)	DESS Sécurité dans les transports	étudiants Formation continue	Maîtrise en sciences économiques et gestion, sciences juridiques et politiques et AES, diplômes des écoles d'ingénieurs et professionnels.		Guyancourt	1 an (poss. 2 ans pour salariés)	DESS

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITUL f FORMATION	PERSONNES CIBL fES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DUR fE RYTHME	VALIDATION
Université Pierre Mend France - Grenoble	IEP Grenoble	DESS M tiers du D veloppement social territorialis	étudiants formation continue (exerçant dans le champ couvert par le DESS ou souhaitant y accéder)	formation initiale : diplômes de niveau bac + 4 d'origines variées, motivation formation continue (poss. pour DE ss conditions): diplômes des niveau bac + 4 ou VAE + (pour tous) Présélection sur dossier, entretien avec commission de sélection	oui	Grenoble	1 an 10 sessions mensuelles de 5 jours consécutifs.	DESS
Université de Toulouse	IEP Toulouse - CERP (Centre d'études et de recherche sur la police)	DESS Sécurité, Police et Société		Maîtrise en science politique, droit ou AES ou tout diplôme, titre ou acquis professionnels jugés suffisants par une commission d'équivalence, sélection sur dossier et entretien éventuellement.	oui	Toulouse	1 an	DESS
Université de Toulouse	Université de Toulouse	DESS Ingénierie économique et sociale des politiques territoriales	étudiants formation continue - formation en alternance	Niveau maîtrise (�conomie AES), IEP ou équivalent jugé par une commission d'admission. sélection sur dossier, éventuellement épreuve écrite et entretien	oui	Toulouse	1 an (poss. 2 ans pour salariés)	DESS
Université de sciences sociales de Toulouse	Université de Toulouse - CERP (Centre d'études et de recherche sur la police)	DEA Science politique - options Pouvoirs territoriaux, Politique et sécurité intérieure, ou Communication politique		Maîtrise de science politique ou dossier et entretien		Toulouse		DEA
Institut d'Etudes Politiques de Toulouse - Ecole doctorale de Droit et Science politique	Institut d'Etudes Politiques de Toulouse - Ecole doctorale de Droit et Science politique - Centre Morris Janowitz, Forces armées et sécurité	DEA Relations et sécurité internationales		Maîtrise, avec mention, de science politique, éventuellement en droit public ou autre discipline des sciences sociales, dossier et entretien		Toulouse		DEA
Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille Institut de sciences pénales et de criminologie	Institut de sciences pénales et de criminologie	DU Sciences pénales et criminologie	étudiants formation continue (magistrats, policiers, gendarmes, éducateurs spécialisés, pers. de l'adm. pénitentiaire et de la PJJ)	�tre inscrit dans une université et : �tre titulaire d'un diplôme universitaire français ou étranger OU activé salariée sur autorisation directeur	oui	Aix en Provence	2 ans	Diplôme d'Université

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITUL f FORMATION	PERSONNES CIBL fES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DUR fE RYTHME	VALIDATION
Universit□ de droit, d'□conomie et des sciences d'Aix-Marseille - Facult□ de droit et de science politique	Facult□ de droit et de science politique d'Aix en Pce	DESS Lutte contre la d□linquance et les d□viences	□tudiants formation continue : professionnels du service public, priv□ ou sect. associatif engag□e dans la pr□vention et la lutte contre la d□linquance	S□lection sur dossier des candidats titulaires d'une ma□trise en droit, psycho, socio, doctorat de m□decine ou autre titre jug□ suffisant par la commission d'universit□	oui	Aix en Provence	1 an (poss. 2 ans pour salari□s)	DESS
Universit□ de droit, d'□conomie et des sciences d'Aix-Marseille - Facult□ de droit et de science politique	Facult□ de droit et de science politique d'Aix en Pce	DEA Sciences p□nales et sciences criminologie	□tudiants formation continue	Sur dossier	oui	Aix en Provence	1 an Regroupement 2 jours par semaine	DEA
Universit□ Lyon 3 - Facult□ de Droit - Ecole nationale sup□rieure de la police	Universit□ Lyon 3 - Facult□ de Droit Ecole nationale sup□rieure de la police	DESS Droit et politique de s□curit□	Formation initiale (□1□ves commissaires de police) Formation des cadres d'Administrations d'Etat ayant pour mission la s□curit□ sous toutes ses formes	Ma□trise de droit ou □quivalent - s□lection sur dossier	oui	ENSP - Saint Cyr au Mont d'Or	1 ou 2 ans	DESS
Universit□ de Nice - Institut de Droit de la Paix et du D□veloppement	Universit□ de Nice - Institut de Droit de la Paix et du D□veloppement	DESS S□curit□, d□fense, intelligence □conomique	Formation initiale Formation continue	Ma□trise ou dipl□me jug□ □quivalent ou solide exp□rience prof. acquise dans le domaine Pr□vention/s□curit□. + dossier, voire entretien	oui	Nice	1 an (poss. 2 ans pour salari□s)	DESS
Universit□ de Nice - Facult□ de Droit	Universit□ de Nice - Facult□ de Droit	DESS Education et politique de la ville	Formation initiale Formation continue	Ma□trise ou □quivalent, ou exp□rience prof. et acquis prof. jug□s suffisants	oui	Nice	1 an	DESS
Universit□ de Nice - Facult□ de Droit	Universit□ de Nice - Facult□ de Droit	DESS Police, s□curit□ et droits fondamentaux de la personne	Formation initiale Formation continue	Ma□trise ou formation □quivalente, ou activit□ prof. de 10 ans dans un service de s□curit□ ou de nature comparable + dossier et entretien	oui	Nice	1 an	DESS

FORMATIONS COURTES

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITULf FORMATION	PERSONNES CIBLÉES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DURfE RYTHME	VALIDATION
Min Intérieur	IHESI	Session nationale d'études	hauts fonctionnaires des adm. de la sécurité int. (police, douane), membres du corps préfectoral, magistrats, élus, industriels, journalistes, professions libérales			Paris ?	1 année scolaire (oct. - juin) séminaires mensuels de 3-4 jours	
Min Intérieur	IHESI	Session régionale d'études	hauts fonctionnaires des adm. de la sécurité int. (police, douane), membres du corps préfectoral, magistrats, élus, industriels, journalistes, professions libérales				1 année scolaire (oct. - juin) séminaires mensuels de 3 jours	
Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Forum Français pour la Sécurité Urbaine	La prévention situationnelle et la vidéosurveillance	élus et techniciens des villes chargés des dispositifs de sécurité et de prévention de la délinquance				2 jours 17 et 18/12/03	non
Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Forum Français pour la Sécurité Urbaine	La déontologie des métiers de la sécurité	élus, adjoints, conseillers municipaux chargés de la sécurité et de la prévention de la délinq., techniciens des villes, professionnels de la sécurité dans les villes				2 jours 25 et 26/11/03	non
Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Secrets, partage, informations	élus, adjoints, conseillers municipaux chargés de la sécurité et de la prévention de la délinq., techniciens des villes, professionnels soumis au secret				2 jours 12 et 13/06/03 ou 8 et 9/06/03	non
Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Le rôle des élus dans la prévention des conduites à risques	élus, adjoints, conseillers municipaux chargés des politiques de santé, de prévention, de sécurité et de tranquillité publique				3 jours 20 et 21/05 et 24/06/03	non
Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Parler de la sécurité urbaine dans sa ville	élus, adjoints chargés de la sécurité et/ou de la prévention de la délinquance et responsables de la communication dans les collectivités locales				3 jours 30/09 et 1er et 20/10/03	non
Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Forum Français pour la Sécurité Urbaine	La place de l' élu chargé de la sécurité urbaine dans sa ville	élus, adjoints, conseillers municipaux chargés de la sécurité et de la prévention de la délinq.				2 jours 13 et 14/05/03 ou 15 et 16/10/03	non
Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Forum Français pour la Sécurité Urbaine	Justice pour Mineurs	élus, adjoints, conseillers municipaux, techniciens des villes				4 jours 18 et 19/03 et 9 et 10/04/03	non
Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Ecole Nationale d'Administration (ENA)	Cycle international spécial d'administration publique : Libertés publiques et sécurité intérieure	Responsables gouvernementaux, dirigeants élus ou nommés de collectivités territoriales, concernés par les questions de sécurité intérieure			Paris	4 semaines du 17/11 au 12/12/03	?

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITULf FORMATION	PERSONNES CIBL_fES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DURfE RYTHME	VALIDATION
Centre national d'Études et de formation (Min. Intérieur) - Eurofan Association (Forum européen pour la sécurité urbaine - ville et université de Liège) - université de technologie de Troyes	Centre national d'Études et de formation (Min. Intérieur)	Formation internationale : Prévention de la violence dans le sport et hooliganisme : gestion préventive des événements sportifs	Dirigeants clubs de football ou fédérations sportives, Directeurs de stades et d'infrastructures sportives, Responsables sécurité et Chef Stewards/Stadiers de clubs ou stades, Organismes socio-éducatifs ou travailleurs de terrain Fan coaching, Policiers et spotters impliqués dans la gestion d'événements sportifs, Associations et clubs de supporters, Agents de collectivités locales et Municipalités des programmes Jeunesse, Sport, Sécurité/Prévention Politique de la Ville, Entraîneurs sportifs et arbitres, Responsables institutionnels et acteurs gouvernementaux impliqués dans la prévention de la violence dans le sport ou la gestion d'événements sportifs, Chercheurs universitaires et enseignants			CNEF Gif sur Yvette, université Paris Sud, Plateau universitaire de Moulon	3 jours 8, 9 et 10/09/03	Certificat de formation internationale spécialisé dans la gestion préventive des événements sportifs
Centre de ressources Politique Ville - La Réunion		Formations à moyen terme des agents à terme : "Diagnostic du diagnostic en programmation", "Bilan/évaluation", "Évaluation des actions avec les partenaires institutionnels", É	Chefs de projets, animateurs ruraux, équipes opérationnelles	Formation continue des agents en poste		?	?	
Centre de ressources Politique Ville - La Réunion		Séminaires pour les agents et les partenaires : "Notions d'intercommunalité : les communautés d'agglomération", "Veille éducative", "Soutien parental", ...	agents et partenaires de la Politique de la Ville, cadres des institutions publiques et des élus des collectivités					
CR DSU Lyon	Sébastien Roché - CERAT	Informier et communiquer sur la sécurité : enjeux et méthodes				Lyon	1 jour 8/7/03	
Région Pays de Loire	CNFPT Angers	Les fondamentaux de la politique de la ville				Angers	3 jours 13 et 14/11/03 et 4/12/03	
Région Pays de Loire	CNFPT Angers	Projet de territoire et articulation des dispositifs				Angers	4 jours 21 et 21/10 et 17 et 18/11/03	
CNFPT	CNFPT Lyon	Le contrat de ville et la gestion des dispositifs contractuels : CLS et CCPD	Personnel territorial souhaitant connaître les dispositifs contractuels et leur imbrication avec le contrat de ville			Lyon	2 jours du 19 au 20/05/03	

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITUL f FORMATION	PERSONNES CIBL fES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DUR fE RYTHME	VALIDATION
CNFPT	CNFPT La Garde	Le diagnostic de territoire et les outils d'observation	agents des collectiv ités territoriales en charge de projets sectoriels ou transversaux sur un territoire, agents des structures intercommunales sur un territoire en construction			La Garde	3 jours du 8/09 au 10/09/03	
CNFPT	CNFPT St Martin d'Hères	Habitants, usagers au cœ ur des dispositifs	DGS, DGA, responsables de service			St Martin d'Hères	3 jours du 19/11 au 21/11/03	
CNFPT	CNFPT Châl on sur Saône	Violences urbaines : la gestion d'une situation de crise par une collectiv ité	DGS, Directeurs des services de pr évention et de s écurit é urbaine, responsables des services de secours et incendies, charg és de mission des services pr évention et s écurit é urbain			Châl on sur Saône	3 jours du 11/6 au 13/06/03	
CNFPT	CNFPT Sens	L' é valuation des politiques de la ville	Responsables de service et chefs de projet politique de la ville, cadres territoriaux impliqu és dans la mise en Œuvre d'actions inscrites aux contrats de ville			Sens	3 jours du 4/11 au 6/11/03	
CNFPT	CNFPT Issy les Moulineaux	La police municipale dans les dispositifs partenariaux de s écurit é	Responsables de police municipale			Issy les Moulineaux	2 jours 22 et 23/04/03	
CNFPT	CNFPT Strasbourg	Ins écurit é urbaine : le rÔle des collectiv ités locales	Agents charg és de la politique de la ville, du contrat de ville, CCPD, affaires scolaires, jeunesse et sport			Strasbourg	2 jours 1 et 2/04/03	
CNFPT	CNFPT Toulouse	Constitution d'un observatoire sur un territoire	Directeurs g é n é raux, agents charg és du d é veloppement territorial			Toulouse	3 jours du 13 au 15/10/03	
CNFPT	CNFPT Lille	La coproduction de la s écurit é entre Etat et Collectiv ités	Agents de police municipale, tout agent intervenant en partenariat avec la police municipale			Lille	3 jours du 24 au 26/03/03 ou du 15 au 17/10/03	
CNFPT	CNFPT Lille	L'accueil des gens du voyage	Agents de police municipale, et personnels concern és par l'accueil des gens du voyage			Lille	2 jours 3 et 4/09/03	
CNFPT	ENACT Dunkerque	Quelle police municipale pour quelle politique ?	Cadres A (administratifs) encadrants une police municipale : DGS, DGA, charg és de mission pr évention/s écurit é			Dunkerque	4 jours du 27 au 30/01/04	
CNFPT	CNFPT Lille	ContrÔle d'accès et vid éosurveillance	Responsables des ressources humaines, de services (s écurit é, accueil technique, NTICÉ), chef de service ou chef de police municipale			Lille	3 jours du 15 au 17/04/03 ou du 21 au 23/10/03	

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITUL f FORMATION	PERSONNES CIBL fES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DUR fE RYTHME	VALIDATION
CNFPT	CNFPT Lyon	Contrat local de s curit : un outil de d veloppement au service du partenariat	Personnels territoriaux participant par leurs activit s aux actions du CLS : policiers municipaux, agents de m diation s curit , personnels de l'Education nationale, ducateurs, bailleurs sociaux, gardiens d quipement			Lyon	3 jours du 4 au 6/06/03	
CNFPT	ENACT Dunkerque	Comment r tablir la tranquillit publique : exp riences et pratiques professionnelles	Charg s de mission pr vention s curit , tous cadres A confront s au probl matiques de s curit			Dunkerque	4 jours du 31/03 au 03/04/03	
CNFPT	ENACT Dunkerque	Accompagnement des jeunes dans la ville et d linquance des mineurs	Directeurs service jeunesse, directeurs de maison de quartier, charg s de mission pr vention s curit , tous cadres A confront s ^ la probl matique des "jeunes d linquants"			Dunkerque	4 jours du 3 au 6/11/03	
CNFPT	ENACT Angers	Politiques territoriales r gionales et d partementales : tudes de cas	Tous cadres d'emploi			Angers	3 jours du 24 au 26/11/03	
CNFPT	ENACT Nancy	Politique de la ville et partenariat associatif : la n cessit d'un projet partag	Responsables de service et chefs de projet politique de la ville, cadres responsables de la vie des quartiers, agents de d veloppement, responsables de la vie associative et de la citoyennet			Nancy	4 jours du 15 au 18/04/03	
CNFPT	ENACT Dunkerque	Observation, tableaux de bord : pilotage et valuation des politiques urbaines	Ing nieurs et attach s en formation initiale en fonction dans des services politique de la ville, d veloppement ou am nagement urbain, habitat, logement ou dans des offices publics HLM.			Dunkerque	4 jours du 2 au 5/06/03	
CNFPT	Institut national des tudes territoriales	Cycle sup rieur de management	Cadres sup rieurs de tous types de collectivit s, de statuts et secteurs d'activit s diff rents, disposant d'une formation de base et d'une exp rience significative en mati re d'encadrement.	Dossier + jury d'admission		Strasbourg	formation en alternance sur 12 mois	
Initiativ	Initiativ	La s curit , une pr occupation, des moyens d'agir pour les lus	lus locaux et cadres des collectivit s territoriales			^ la demande	1 ^ 3 jours	
CIDEFE Montreuil (centre d'information, de documentation, d tude e de formation des lus)	CIDEFE Montreuil (centre d'information, de documentation, d tude e de formation des lus)	Construire une d marche de solidarit et de s curit	lus locaux et cadres des collectivit s territoriales			^ la demande		

ORGANISATEUR	ORGANISME DE FORMATION	INTITULE FORMATION	PERSONNES CIBLÉES PAR LA FORMATION	CONDITIONS D'ADMISSION	VAE	LIEU	DURÉE RYTHME	VALIDATION
CIDFEF Montreuil (centre d'information, de documentation, d'étude et de formation des élus)	CIDFEF Montreuil (centre d'information, de documentation, d'étude et de formation des élus)	La politique de la ville, la sécurité, la prévention	élus locaux et cadres des collectivités territoriales					
CIDFEF Montreuil (centre d'information, de documentation, d'étude et de formation des élus)	CIDFEF Montreuil (centre d'information, de documentation, d'étude et de formation des élus)	Comment agir pour faire reculer l'insécurité dans les communes ?	élus locaux et cadres des collectivités territoriales					
Centre de formation au management public/Comundi	Centre de formation au management public/Comundi	Piloter la lutte contre l'insécurité urbaine - Rôle et responsabilités du Maire et de ses partenaires locaux + journée complémentaire optionnelle : Gérer les crises de violence urbaine	Elus, directeurs de cabinet, secrétaires généraux, coordinateurs de CLS ou CCPD, resp. de la sécurité, police municipale, sécurité, politique de la ville, DSU au sein des collect. locales. DG et resp. de la sécurité/prévention dans les org. HLM publics ou privés, dans les sociétés de transport en commun, resp. d'assoc.			Paris	2 jours + 1 journée complémentaire : 3, 4 et 5/11/03 ou 9, 10 et 11/03/04	non
Centre de formation au management public/Comundi	Centre de formation au management public/Comundi	Les tableaux de bord du responsable sécurité-prévention + journée complémentaire optionnelle : Gérer le stress de votre équipe	Elus, directeurs de cabinet, secrétaires généraux, coordinateurs de CLS ou CCPD, resp. de la sécurité, police municipale, sécurité, politique de la ville, DSU, aff. sociales ou jeunesse au sein des collect. locales. DG et resp. de la sécurité/prévention dans les org. HLM publics ou privés, dans les sociétés de transports en commun, resp. d'assoc.			Paris	2 jours + 1 journée complémentaire : 5, 6 et 7/11/03 ou 16, 17 et 18/03/04	non
Centre de formation au management public/Comundi	Centre de formation au management public/Comundi	Démocratie locale et gestion de proximité : Travailler avec les habitants	Maire, maire adjoint, conseiller municipal, directeur des services, secrétaire général, directeur de cabinet, chef de cabinet, resp. proximité et concertation, resp. politique de la ville, directeur des services techn., directeur communication et autre personne impliquée dans la mise en place de politique de proximité			Paris	3 jours : 5, 6 et 7/11/03 ou 23, 24 et 25/03/04	non

Article de Gilbert BERLIOZ, paru dans CR-DSU N°38 – Automne 2003 :

*La position du responsable dans l'organigramme municipal :
un analyseur de l'importance accordée à la prévention
de la délinquance et à la sécurité*

**LA POSITION DU RESPONSABLE DANS L'ORGANIGRAMME
MUNICIPAL :
UN ANALYSEUR DE L'IMPORTANCE ACCORDEE A LA
PREVENTION DE LA DELINQUANCE ET A LA SECURITE**

On dispose au moins de deux manières pour juger de la place qu'occupent réellement la prévention et la sécurité aux yeux des municipalités. Analyser l'importance de leur place dans les discours...ou regarder concrètement le positionnement de ceux qui s'en occupent dans les organigrammes de fonctionnement.

Si l'on s'en tient à ce deuxième critère, malgré une préoccupation très largement partagée sur le plan politique, la situation est loin d'être homogène sur le plan organisationnel.

Rappelons d'abord que si les municipalités sont riches d'une longue expérience dans des domaines comme l'aide sociale ou celui de l'animation socio-culturelle, elles ne se sont engagées que récemment dans la prévention de la délinquance et la sécurité (1984 pour la prévention avec l'apparition des premiers CCPD, et 1998 pour la sécurité avec les CLS).

Ce domaine de responsabilité¹⁷ est d'abord apparu dans une logique de mission située en périphérie des services municipaux. Puis progressivement sous la poussée des événements, du rôle pris par la mission dans le fonctionnement partenarial notamment, de la structuration de la problématique dans les programmes politiques, on a vu les « missions » prévention sécurité s'inscrire différemment dans les organigrammes municipaux.

On peut distinguer aujourd'hui quatre grands types de positionnement :

Auprès du Maire, du Cabinet ou du directeur général, sans affectation hiérarchique particulière. On est là dans une configuration de chargé de mission dont la légitimité dépend de la proximité avec les élus décisionnels. Prisée par les coordonnateurs¹⁸, cette position entre en rivalité avec les autres membres du Cabinet. Dans ce cas, c'est souvent la proximité politique qui l'emporte, au détriment de la compétence technique.

À la tête d'un service spécialement dédié à la prévention de la délinquance et à la sécurité avec une logique de gestion et de responsabilité de personnels. Avec l'apparition des « services prévention et sécurité », on assiste à l'intégration de la mission dans les organigrammes ordinaires des communes comme on a pu l'observer pour les chefs de projet des Contrats de Ville¹⁹. Si elles y gagnent en reconnaissance et en stabilité, elles y perdent en transversalité et en souplesse. Assez rapidement les préoccupations fonctionnelles prennent le pas sur la disponibilité et la réactivité aux événements. On voit alors apparaître la nomination d'adjoint dans un processus de structuration hiérarchique classique.

¹⁷ Contesté encore, ne l'oublions pas, par de nombreux Maires qui voient à travers ce mouvement, une défausse de l'Etat vers les communes.

¹⁸ C'est la dénomination générique que nous adoptons (étude pour la DIV. 2001) pour englober la diversité des situations de ceux qui sont chargés de la mise en œuvre locale des politiques de prévention et de sécurité.

¹⁹ Voir « La bureaucratisation des dispositifs » in « Quelle modernisation des services publics » Ph Warin. La Découverte 1997.

A la tête de plusieurs services en même temps : Politique de la Ville, Service Jeunesse, CCAS, Logement... Révélatrice d'un souci de ne pas multiplier les responsabilités ou de faire des économies d'échelles, ces méta-directeurs sont généralement « surbookés ». La préoccupation de transversalité vient se briser sur la capacité à suivre les dossiers et à être suffisamment « pointus » sur les problèmes traités (notamment avec la justice et la police qui requièrent un minimum de culture technique pour envisager des partenariats approfondis). Dans les faits, ils délèguent souvent une partie de leur tâche à un agent de leur service.

Dans un service dirigé par quelqu'un d'autre (Chef de projet Contrat de Ville, Responsable de la Police municipale, CCAS, Service Jeunesse...). Directement issue de la situation précédente, on trouve ici des personnes en charge opérationnelle de la plupart des affaires sans en avoir la responsabilité institutionnelle. Si elle ne nuit pas à l'efficacité, cette situation n'est pas toujours lisible pour les partenaires qui aiment savoir avec qui ils s'engagent.

Selon qu'elles aient adopté un modèle ou un autre, les municipalités rencontrent différents types de contraintes liées à la transversalité interne. Et de manière générale, on assiste à une municipalisation de la fonction qui l'éloigne des services de l'État.

Liste des personnes rencontrées et interrogées

SITE	FONCTION	NOM	Prénom
EVRY	Chargé de mission sécurité	DE LA METTRIE	Brice
EVRY	Supérieur hiérarchique	NICOLAS	Anne
EVRY	Procureur adjoint	JACOB	
EVRY	Sous-préfet ville	GRAUVOGEL	Stéphane
LORMONT	Chargé du CLSPD	MONGE + M. PAVOT coordo.	Philippe
LORMONT	Élu	RIVAILLÉ	Bernard
LORMONT	Supérieur hiérarchique	CHAUVET	Alain
MARTIGUES	Chargé du CLSPD	CINCOTTA	Bernard
MARTIGUES	Supérieure hiérarchique	DUTECH	
MARTIGUES	Commissaire	LABADIE	
MARTIGUES	Procureur	ROTHÉ	Olivier
GAP	Chargée de mission CLS	ARMAND	Sandrine
GAP	ELU	D'AMATO	Claude
GAP	Commissaire	VILLARD	J.Pierre
GAP	Directeur cabinet préfecture	DEMAI	
MARSEILLE	Supérieur hiérarchique	COURET	Simone
MARSEILLE	Coordonnateur	BERRADA	Omar
MARSEILLE	Coordonnateur	BOURGEOIS	Danièle
MARSEILLE	Coordonnateur	LHAMADI	Amar
MARSEILLE	Coordonnateur	MEYSSONIER	Betty
MARSEILLE	Coordonnateur	AMBROSIONI	Juliette
MARSEILLE	Elu	BOURGAT	Michel
MARSEILLE	Conseiller tech. Préfecture -	BERRIN	Jacques
MARSEILLE	Procureur	BEAUME	
VAULX-EN-VELIN	Direct. Prévention Sécurité et de la Sûreté Urbaine	SALL	Birran.
VAULX-EN-VELIN	Sous-préfet ville	LESCHI	Didier
VAULX-EN-VELIN	Procureur	RICHAUD	Xavier
VAULX-EN-VELIN	Supérieur hiérarchique	BRETIN	Simon
GRENOBLE	Direction Prévention Sécurité	MAZOYER	Claire
GRENOBLE	Elue	HUGONIN	Agnès
GRENOBLE	Sous-préfet ville	REGNY	
GRENOBLE	Procureur de la République	FAYEN	Jacques
GRENOBLE	Capitaine	ROBILLARD	
CONFLANS-STE-HONORINE	Directeur service prévention sécurité	GAFFET	Philippe
CONFLANS-STE-HONORINE	Élue prévention	BUNONT	Arlette
CONFLANS-STE-HONORINE	Élu sécurité	BITEAU	Hubert
CONFLANS-STE-HONORINE	Supérieur hiérarchique	POTTIER	Hélène
ISSY-LES-MOULINEAUX	Supérieur hiérarchique	CAMARA	Christian
ISSY-LES-MOULINEAUX	Coordonnateur	ARCHES	Cécile

ISSY-LES-MOULINEAUX	Sous-préfet ville	VERNET	Anne
ISSY-LES-MOULINEAUX	Élu (Jeunesse, animt°, Prévention)	LEFEVRE	Thierry
SAINT PRIEST	Responsable Prévention Sécurité	JACOB	Cyril
SAINT PRIEST	Sous-préfet ville	LESCHI	Didier
SAINT PRIEST	Supérieur hiérarchique	STREBLER	Bernard
POITIERS	Coordonnateur	ABBASSI	Alexandra
POITIERS	Chef de projet politique ville	JOLLY	Pierre
CRETEIL	Coordonnateur	BERTOUX	Lucie
CRETEIL	Élu	PORCHERON	J. Jacques
CRETEIL	Supérieur hiérarchique	STETKA	M.Christine
CRETEIL	Commissaire	COYNAULT	

Liste des participants à la réunion du groupe-témoins du 10 décembre 2003 :

- ⇒ M. Frédéric ATTAL LA COURNEUVE
- ⇒ M. François BARTOLI MELUN (+ correspondant prévention sécurité de l'inter-réseau DSU)
- ⇒ M. Cyril BRUNIE LIMOGES
- ⇒ M. Bernard LUSTIERE SAINT-NAZAIRE
- ⇒ Me Fanny MOTHRE LE HAVRE
- ⇒ M. Ronan WIART AUBERVILLIERS
- ⇒ M. Sébastien COOLZAET COMMUNAUTÉ URBAINE D'ARRAS
- ⇒ M. Eric LENOIR DIV